

**AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
ORGANIZACIONAL:**
Uma análise nas empresas cabo-verdianas

António Avelino Ramos Oliveira

Dissertação de Mestrado
em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Nelson Santos António, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Setembro 2010

Esta dissertação faz parte do projecto de investigação PTDCA/AFR/72258/2006
"Configurações Organizacionais em África e China: um estudo em quatro países"
financiado pela FCT"

"Na pesquisa científica e tecnológica com responsabilidade social, o homem põe o melhor de sua mente e de seu coração, sua racionalidade e emoção, na busca de um mundo melhor para seus semelhantes."

José Renato Coury
Prof. da Universidade de São Carlos – SP - Brasil

AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL:

Uma análise nas empresas Cabo-verdianas

António Avelino Ramos Oliveira

RESUMO

A responsabilidade social organizacional (RSO) constitui um assunto cada vez mais discutido no seio dos diversos sectores e é considerado importante na gestão das organizações. As acções de responsabilidade social, gradualmente, têm vindo a tornar-se um diferencial em termos de estratégia e competitividade, contribuindo, no seu todo, para a sustentabilidade da sociedade e das pessoas que nela vivem. Assim, torna-se importante compreender a forma como as organizações e seus gestores entendem e assumem o seu compromisso para com todos os *stakeholders*, bem como despertar-lhes o interesse para os benefícios e vantagens que poderão obter com a prática e implementação de uma gestão da responsabilidade social nas organizações.

Apesar de as práticas de RSO constituírem ainda um assunto muito recente em Cabo Verde, já é notável o crescimento das acções desencadeadas pelas organizações em prol de uma sociedade mais justa, responsável e transparente.

Com o objectivo de identificar as práticas de responsabilidade social das organizações cabo-verdianas na sua vertente económica, social e ambiental, o presente trabalho inclui uma análise quantitativa e qualitativa, feita a partir da aplicação de um inquérito por questionário, com questões fechadas, complementado por questões abertas. Assim foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva nas organizações, escolhidas em função da sua notoriedade e da sua posição estratégica para o desenvolvimento do país. Entre os principais resultados obtidos pode-se destacar a preocupação com questões ambientais, o respeito pela Lei laboral e apoio regular às comunidades. Dos resultados obtidos e da análise efectuada, pode-se concluir que a cultura da RSO nas organizações cabo-verdianas, ainda se apresenta de forma incipiente.

Espera-se, com este trabalho, explicitar o carácter estratégico da responsabilidade social organizacional, bem como fomentar reflexões posteriores de forma a efectivar uma mudança de cultura, levando gestores, colaboradores, e demais *stakeholders* a desenvolverem o interesse sobre esta matéria, uma vez que a RSO não é apenas um assunto das grandes empresas, mas sim, de todos nós.

Palavras-chave: Responsabilidade social organizacional, organizações cabo-verdianas, gestão, *stakeholders*

JEL Classification System: M10; M14

ABSTRACT

Social organizational responsibility (SOR) is an increasingly discussed subject amongst several sectors and it's considered as extremely important on organization management. The social responsibility actions have gradually becoming a disparity regarding strategy and competitiveness, contribution in its whole for the society's and its inhabitant's sustainability. Thus, it's important to identify the way the organizations and its managers understand and assume their commitment with the *stakeholders*, as well as to bring up their interest for the benefits and advantages that they may obtain with the social responsibility management practice on the organizations.

Although the SOR practices are still considered as a recent subject in Cape Verde, it's already noticeable the organizations actions growth towards a fairer, responsible and transparent society.

Aiming to identify the capeverdian social organizational responsibility practices on its economical, social and environmental string, this written presentation includes a quantitative and qualitative analysis, with closed questions, completed by open ones. It was therefore performed an explanatory-descriptive research for the organizations, each chosen regarding their notoriety and strategic position for the country's development. Amongst the main results we may enhance the concern on environmental issues, the respect for the Labour law and the regular support for the communities. From the obtained results and the analysis done, we may conclude that the SOR culture on the Capeverdian organizations is still considered as quite insipient.

With this written presentation, it's expected to explain the social organizational responsibility strategic character, as well as to enhance the posterior reflections in order to implement a cultural change, influencing the managers, co-workers and remaining stakeholders to develop their interest on the subject, once the SOR should not only be some big companies issue, but instead, one regarding all of us.

Key words: Social organizational responsibility, capeverdian organizations, management, *stakeholders*.

JEL Classification System: M10; M14

Dedico este trabalho aos homens e mulheres
que trabalham nas organizações de forma
ética e responsável, na busca de uma
sociedade global cada vez mais justa,
sustentável e pacífica.

E à minha filha, Bárbara Oliveira

AGRADECIMENTOS

Durante este percurso, tive a oportunidade de conviver com algumas pessoas que contribuíram para que esta caminhada se tornasse menos árdua. Por isso, cabe aqui registar meu agradecimento a todos que, de alguma forma, auxiliaram na elaboração deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço o Professor Doutor Nelson Santos António, que de forma sábia, conduziu a orientação do trabalho, apontando-me luzes no caminho.

À minha família pelo afecto e carinho, que soube compartilhar minha atenção, com todos os afazeres diários, fins-de-semana ausentes, noites de pesquisas e digitação, sem que pronunciassem alguma palavra que não fosse de estímulo. Em especial, vão os meus agradecimentos a Ariana Rodrigues que muito contribuiu para a revisão do trabalho.

Aos meus pais Avelino Oliveira (in memoriam) e Joana Ramos, que ensinaram o valor do amor, honestidade, respeito e responsabilidade. Estes ensinamentos foram fundamentais para a construção de uma carreira, sobretudo baseado na ética.

Às empresas e instituições pela boa vontade na disponibilização e acesso as informações, sem as quais não seria possível a realização deste trabalho.

A todos os que direta e indiretamente colaboraram para a construção intelectual e física deste trabalho.

Finalmente agradeço a Deus, por tudo!

ÍNDICE GERAL

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
AGRADECIMENTOS	viii
ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS	xi
SUMÁRIO EXECUTIVO	xiv
1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Estrutura do trabalho	17
1.2. Justificativa e importância da pesquisa	18
1.3. O problema da pesquisa	19
1.4. Objectivos gerais e específicos da pesquisa	19
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	21
2.1. Responsabilidade social organizacional - evolução histórica e definições ...	21
2.2. Responsabilidade social e as Organizações Não Governamentais	30
2.3. Teoria dos stakeholders	31
2.4. Responsabilidade social e corporate governance	39
2.5. Ética organizacional e responsabilidade social	42
2.6. A responsabilidade social e o seu impacto estratégico na gestão	45
2.6.1. Responsabilidade social – vantagens e desvantagens	46
2.6.2. Estratégia da actuação social e a relação com o negócio	49
2.7. Meios utilizados para avaliação e acompanhamento da RSO	50
2.7.1. Indicadores	52
2.7.1.1. Meio ambiente	53
2.7.1.2. Público interno	54
2.7.1.3. Mercado	54
2.7.1.4. Comunidade	55
2.7.1.5. Valores	56
2.7.1.6. Programas de desenvolvimento	56
2.7.2. Referenciais normativos	57
2.7.3. Balanço social	64
3. METODOLOGIA	67
3.1. Metodologia utilizada	67

3.2.	Tipo de pesquisa	67
3.3.	Amostra	68
3.4.	Recolha, tratamento e análise dos dados.....	69
4. PROPOSTA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....		71
4.1.	Caracterização do contexto da Responsabilidade Social em Cabo Verde	72
4.2.	Perfil das empresas inquiridas	75
4.3.	Práticas de Responsabilidade social das organizações	80
4.3.1.	Práticas Ambientais	80
4.3.2.	Práticas no Local de Trabalho	83
4.3.3.	Práticas relativas ao Mercado	89
4.3.4.	Práticas relativas à Comunidade Local	91
4.3.5.	Valores da Organização	94
4.3.6.	Programas de desenvolvimento	97
4.3.7.	Impacto e governação	99
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS		102
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		109
7. ANEXO.....		113
7.1.	Questionário	113
7.2.	Leis e Decretos do Estatuto do Mecenato em Cabo Verde	120

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

Figuras

Figura 1 - Os três pilares do desenvolvimento sustentável.....	23
Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social Organizacional	25
Figura 3 - Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	35
Figura 4 - Referenciais cronológicos da RSO.....	51
Figura 5 - Distribuição das empresas por volume de negócios.....	75
Figura 6 - Distribuição por nº pessoas ao serviço	76
Figura 7 – Prevenção da poluição	81
Figura 8 – Minimizar custos reduzindo o impacto ambiental.....	82
Figura 9 - Formas de utilizar a sustentabilidade dos produtos/serviços para obter vantagem sobre a concorrência	83
Figura 10 – Empresas que adoptam processos contra discriminação no local de trabalho	85
Figura 11 – Consulta de colaboradores para questões importantes	85
Figura 12 – Regime de segurança saúde e bem-estar.....	85
Figura 13 - Bom equilíbrio de trabalho e vida profissional.....	87
Figura 14 – Análise do impacto de diferenças entre mulheres e homens.....	87
Figura 15 – Agir de acordo com a Lei laboral	87
Figura 16 – Colaboradores sindicalizados	88
Figura 17 – Programas para ajudar os funcionários a lidar com doenças graves	88
Figura 18 - Necessidade de fazer horas extras	89
Figura 19 - Informações sobre rotulagem de produtos/serviços	90
Figura 20 – Abordagem de questões sobre o empreendedorismo responsável	91
Figura 21 – Oportunidades de formação para pessoas da comunidade local	91
Figura 22 – Aquisição de bens localmente	92
Figura 23 - Incentivo aos colaboradores para actividades da comunidade local	93
Figura 24 – Conhecimento dos valores e normas de conduta pelos clientes	95
Figura 25 - Conhecimento dos valores e normas de conduta pelos colaboradores.....	95
Figura 26 – Participação dos <i>stakeholders</i> nas tomadas de decisões	99

Quadros

Quadro 1 – Pensamentos sobre RSO.....	25
Quadro 2 - Expectativas dos <i>stakeholders</i>	34

Quadro 3 - Objectivos e princípios básicos da <i>corporate governance</i>	40
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da RSO.....	47
Quadro 5 – Caracterização das empresas por volume de negócios.....	75
Quadro 6 - Distribuição por nº de colaboradores.....	76
Quadro 7 – Caracterização das empresas por sector de actividade.....	76
Quadro 8 - Relação entre o sector de actividade e nº colaboradores.....	77
Quadro 9 - Projectos de carácter social nos últimos 5 anos.....	78
Quadro 10 - Relação entre o sector de actividade e projectos de carácter social	78
Quadro 11 – Tipos de certificações de qualidade nas empresas	79
Quadro 12 – Tipos de certificações de RSO	79
Quadro 13 - Integração das empresas em redes de RSO	79
Quadro 14 – Políticas ambientais.....	81
Quadro 15 - Políticas no local de trabalho.....	84
Quadro 16 - Relação entre o sector de actividade e medidas de segurança, saúde e bem-estar	86
Quadro 17 - Políticas do mercado	89
Quadro 18 - Tratamento de reclamações	90
Quadro 19 - Políticas de Comunidade.....	92
Quadro 20 - Áreas geográficas abrangidas	93
Quadro 21 - Meios para medir e demonstrar o resultado das acções sociais.....	94
Quadro 22 - Valores da Organização	94
Quadro 23 - Valores citados pelas empresas	96
Quadro 24 - Verificar se os valores e princípios são respeitados pelos fornecedores.....	96
Quadro 25 - Quem decide os programas sociais e de desenvolvimento	97
Quadro 26 - Gasto (média anual) em programas sociais	97
Quadro 27 - <i>Stakeholders</i> identificadas pelas empresas.....	97
Quadro 28 - Tipos de acções ou programas de RSO.....	98
Quadro 29 – Impacto e governação.....	99
Quadro 30 – O que a empresa deve fazer para ser socialmente responsável.....	100
Quadro 31 - Empresas socialmente responsáveis são melhores vistas pela sociedade	101
Quadro 32 - Empresas socialmente responsáveis agrega valor a sua marca	101
Quadro 33 – Motivos que levam as empresas a incorporar o conceito de RSO	101

ABREVIACÕES UTILIZADAS

ADS – Aliança para o Desenvolvimento Social

BS – Balanço Social

BSR - *Business Social Responsibility*

CG – *Corporate governance*

CE – Comissão Europeia

CV – Cabo Verde

DS – Desenvolvimento Sustentável

EU – União Europeia

FMI – Fundo Monetário Internacional

GRI – Global Reporting Initiative

Ns/Nr – Não sabe não responde

OCB - Organizações Comunitárias de Base

OCDE - *Organisation de coopération et de développement économiques*

ONG – Organizações Não Governamentais

RSO – Responsabilidade Social Organizacional

WB – Banco Mundial

SUMÁRIO EXECUTIVO

A responsabilidade social organizacional tornou-se um factor de competitividade para os negócios. Antes, o que identificava uma empresa competitiva era basicamente o preço dos seus produtos e posteriormente começou-se a falar da qualidade.

Hoje é ponto assente que as organizações devem investir de forma permanente nas relações com todos os *stakeholders*: clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros. Nesse conjunto inclui-se também a comunidade onde está inserida, o governo e a sociedade em geral.

A prevenção da poluição e o desenvolvimento de novos produtos e serviços que não prejudica o meio ambiente, as medidas adequadas contra todas as formas de discriminação no local de trabalho, o envolvimento das empresas nas actividades da comunidade de que fazem parte, entre outras iniciativas, são factores diferenciais, cada vez mais importantes para as empresas na conquista de novos clientes. Ou seja quem apostar na responsabilidade social e diálogo, certamente irá conquistar mais clientes e o respeito da sociedade no seu todo.

É notório o crescimento, mesmo que incipiente, das práticas de RSO em Cabo Verde, dado o seu retorno para a imagem das organizações e melhores condições de competir no mercado cada vez mais concorrencial.

Em Cabo Verde, muitas empresas já contribuem para a melhoria das condições de vida nas comunidades, através de apoios pontuais em forma de donativos e patrocínios. As empresas têm apoiado mais do que participa, logo deve haver uma postura de envolvimento permanente nas actividades da comunidade, de forma a incrementar os seus valores no meio social.

As organizações que adoptam as práticas de RSO tendem a ter uma gestão mais consciente e uma maior clareza no que toca à sua missão. Conseguem funcionar num melhor ambiente de trabalho, com maior comprometimento dos seus funcionários, boas relações com os clientes, fornecedores e melhor imagem na comunidade. Todos estes factores contribuirão para a sua afirmação e crescimento, evitando assim a falência, muito comum ao ambiente dos novos negócios.

As empresas, ao assumirem uma postura comprometida com a RSO, tornar-se-ão agentes de uma profunda mudança cultural, contribuindo para a construção de uma sociedade global cada

vez mais justa, sustentável e pacífica. As empresas podem fazer muito mais do que imaginam para participar deste novo paradigma.

Em forma de conclusão do presente trabalho, constata-se que a cultura da RSO nas organizações, ainda se apresenta de forma incipiente. Para a maioria das empresas não existe um planeamento estratégico nas suas acções sociais, com controlo e envolvimento concreto e não há uma cultura de auscultar os interesses dos diferentes *stakeholders* necessários para a boa prática da RSO. Ainda há muito por fazer no campo de actuação da RSO.

No intuito de contribuir para futuros trabalhos que abordam o tema sobre RSO, sugerem-se novas pesquisas de carácter qualitativo e quantitativo nas organizações. Nesses trabalhos, recomenda-se a utilização de uma amostra mais ampla, abrangendo mais sectores de actividade, para se poder verificar como estas empresas desenvolvem as suas acções de RSO.

1. INTRODUÇÃO

A escolha do tema sobre “*As práticas de responsabilidade social organizacional (RSO): uma análise nas empresas cabo-verdianas*” deve-se sobretudo ao facto de este ser um assunto recente em Cabo Verde e o seu conhecimento e entendimento serem ainda imprecisos e insuficientes.

O termo Responsabilidade Social Organizacional (RSO) vem sendo muito discutido nalgumas das organizações em Cabo Verde, mas são poucas as que desencadeiam acções de RSO. Efectivamente, nota-se um elevado grau de desconhecimento, por parte do grande público em Cabo Verde, das acções de RSO desencadeadas pelas organizações, por insuficiência ou inexistência de uma política de comunicação entre as mesmas. Há uma grande necessidade de fazer com que as acções de RSO sejam divulgadas e possam ser conhecidas tanto pelo público interno como pelo público externo.

Com efeito, torna-se necessário a criação de uma entidade sem fins lucrativos, ou seja uma Rede Nacional de Responsabilidade Social que terá como objectivo a dinamização de actividades de promoção e implementação de RSO em Cabo Verde, nas instituições públicas e privadas.

Aos governos tem sido dada a tarefa de criar políticas de incentivos aos investimentos privados. A visão actual mostra a disparidade de riqueza, falta de segurança e saúde em vários cantos do planeta. O aumento das desigualdades suscita a necessidade de reavaliação do desenvolvimento económico, social e ambiental. Sendo assim, as organizações têm um papel crucial a desempenhar na busca do desenvolvimento e equilíbrio sustentável das suas actividades e, para isso, torna-se necessário desenvolver estratégias competitivas para com a RSO.

Segundo a *Business Social Responsibility – BSR* (Responsabilidade Social dos Negócios), que é uma organização norte-americana cuja missão é trabalhar com a comunidade organizacional para criar um mundo justo e sustentável, a preocupação com questões de RSO cresceu exponencialmente na última década. Desde 2002 a *BSR* trabalha com uma rede global de mais 250 organizações associadas para desenvolver estratégias organizacionais sustentáveis.

Para que uma organização seja socialmente responsável, deve incluir na sua política, objectivos, missão e compromissos que envolvam desde a utilização de materiais que não prejudicam o meio ambiente até à preocupação com o ser humano. No entanto, o Balanço Social, ferramenta que apresenta um conjunto de informações relacionadas com o desempenho das organizações, em termos de responsabilidades com a sociedade, não é

obrigatório em Cabo Verde. São poucas as empresas que fazem menção a acções de RSO nos seus relatórios e contas anuais. Os objectivos reais pelas quais as organizações actuam socialmente poderão ser vários, tais como a valorização da marca, a melhoria da imagem e o aumento da produtividade dos funcionários, uma vez que o grau de afectividade das pessoas para com a empresa aumenta quanto maior for o envolvimento da organização com questões de RSO.

A RSO de uma organização deve também considerar todas as relações e práticas existentes entre as chamadas *partes interessadas* ligadas à organização (*stakeholders*¹) e o ambiente aos quais pertencem. Esta responsabilidade social, perante os diversos *stakeholders* deve ser assumida na definição da estratégia organizacional.

No presente trabalho, desejamos, portanto, analisar a RSO nas organizações Cabo-verdianas e inteirar-nos das opiniões que os gestores dessas organizações têm sobre o tema, bem como as actividades que vêm sendo desenvolvidas neste sentido.

Acreditamos que, com este modesto trabalho, iremos auxiliar a divulgação e a promoção de conceitos importantes que contribuirão para promover, em Cabo Verde, uma sociedade empresarial melhor e mais solidária.

A discussão sobre a responsabilidade social das organizações corresponde à uma exigência da sociedade, pois cada vez mais, os chamados *stakeholders* exigem informação fidedigna e em tempo útil para a tomada de decisões.

O conteúdo que irá ser apresentado no trabalho, não pretende esgotar o tão importante assunto da RSO, uma vez que este se está a tornar uma prática crescente nas organizações, havendo ainda muito para ser desenvolvido. Pretendemos, em suma, contribuir para a investigação da forma como as organizações Cabo-verdianas estão a corresponder a este exigente desafio.

1.1. Estrutura do trabalho

O trabalho que agora se apresenta está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2, faz-se uma revisão da literatura a qual nos fornece o histórico da evolução da responsabilidade social organizacional, a conceituação, os principais modelos e teorias a respeito. Foram abordados também o balanço social das organizações, os referenciais normativos e as principais certificações relacionadas com a responsabilidade social. Os aspectos metodológicos

¹ O seu significado varia de autor para autor. É constituído por Accionistas, Governos, Clientes, Fornecedores, Empregados, Comunidades, Gestores, Grupos políticos, Concorrentes, Parceiros comerciais.

escolhidos para a realização deste trabalho, bem como a colecta, tratamento e análise de dados serão abordados no capítulo 3. No capítulo 4, apresenta-se uma proposta de análise e interpretação dos resultados da pesquisa. As considerações finais, as limitações, bem como as recomendações sobre aspectos que poderão contribuir para futuras investigações são apresentadas no capítulo 5. As considerações finais, bem como os anexos aparecem nos capítulos 6 e 7 respectivamente.

1.2. Justificativa e importância da pesquisa

Com as mudanças ocorridas no cenário organizacional nos últimos tempos, a adesão às práticas de responsabilidade social torna-se cada vez mais frequente no âmbito das organizações. Os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes, quanto à postura social das organizações. É de crucial importância que se conheça a percepção que o conjunto dos *stakeholders* está a ter sobre as práticas sociais adoptadas, bem como os impactos gerados por essas acções e as perspectivas de mudanças que delas podem resultar.

Apesar de não haver ainda um grande investimento no social em Cabo Verde, são notórias e crescentes as iniciativas neste sentido. É importante nesse trabalho saber quantificar a participação das organizações com problemas sociais e seu contributo para reduzir a exclusão social. Infelizmente ainda não existe em Cabo Verde instrumentos confiáveis para a avaliação da eficácia do investimento social. É neste sentido que se defende que a gestão da responsabilidade social tem por objectivo medir os retornos obtidos com as acções e projectos sociais.

Para o meio académico este trabalho contribuirá com um material teórico referente às organizações Cabo-verdianas de sectores de actividades diversificados, proporcionando informações adicionais para a investigação sobre a Responsabilidade Social. A título pessoal pretende-se com esse trabalho adquirir um aprofundamento teórico sobre a responsabilidade social organizacional, aumentando assim os conhecimentos de desenvolvimento de pesquisa. O presente trabalho tem como motivação contribuir para a análise e consolidação de um tema polémico mas relevante para a gestão das organizações modernas. Sendo assim, visa colmatar as lacunas que se prendem com a escassez das pesquisas sobre RSO em Cabo Verde e também será extremamente importante conhecer o nível de desenvolvimento da Responsabilidade Social nas organizações.

1.3. O problema da pesquisa

A responsabilidade social tornou-se um assunto que as organizações não podem ignorar. Cada vez mais se discute o papel das organizações como responsáveis pela questão no processo de desenvolvimento e na construção de uma sociedade mais justa e equilibrada. Há que haver um “casamento” necessário entre a sociedade e as empresas, num estado em que as organizações terão de fazer com que o atendimento de valores, crenças e propósitos sociais básicos sejam o objectivo das suas actividades contínuas e não uma RSO restrita.

O conceito mais antigo da RSO, ainda hoje defendido por teóricos da economia clássica, é da autoria de Friedman (1970): sustenta que “a única responsabilidade social da empresa é a maximização do lucro”, refletindo portanto uma visão meramente económica pela sociedade. Embora o lucro seja uma componente inerente ao negócio, o conceito actual da RSO é mais amplo e envolve acções, valores e relações.

Assim quanto mais consciente as organizações estiverem das suas acções sociais, melhor será a sua gestão de RSO. É nesta perspectiva que este trabalho visa analisar as práticas de RSO das organizações em Cabo Verde. Com isso, objectiva-se obter resposta à seguinte questão:

- *Qual é o estado actual das práticas de Responsabilidade Social das Organizações Cabo-verdianas?*

1.4. Objectivos gerais e específicos da pesquisa

O trabalho procura identificar as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações Cabo-verdianas, e procurará verificar se por meio destas práticas elas poderão ser consideradas socialmente responsáveis em relação aos princípios que norteiam a RSO.

Quanto aos objectivos específicos, este trabalho busca:

- Avaliar a responsabilidade social das organizações no tocante a sete pontos básicos:
 - a) Meio ambiente;
 - b) Público interno;
 - c) Mercado;
 - d) Comunidade;
 - e) Valores;
 - f) Programas de desenvolvimento;
 - g) Impacto e governação;

- Sistematizar um melhor entendimento dos conceitos de RSO;
- Apresentar tanto os ganhos empresariais a partir da responsabilidade social como também as perdas empresariais devido à falta de responsabilidade social;
- Identificar os factores que motivam as organizações a investirem socialmente;
- Identificar as acções de responsabilidade social que as organizações desenvolvem;
- Conhecer o posicionamento das organizações face à RSO;
- Verificar se as práticas de RSO trazem algum benefício à organização;

Essa análise não tem a pretensão de discutir o leque de acções que as organizações devem praticar para serem consideradas socialmente responsáveis, mas sim, espera-se contribuir para que as organizações se tornem mais conscientes em torno da necessidade de uma prática de gestão virada para o desempenho da RSO, bem como demonstrar a importância dos vínculos estabelecidos na relação sociedade-empresa e seus impactos para o negócio da organização.

O presente trabalho vai ser fundamentado no âmbito dos conceitos e princípios de RSO, do vínculo organizacional e seus impactos na gestão.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, procura-se fazer uma abordagem dos tópicos teóricos relevantes sobre a RSO e outros temas que a envolvem. De seguida são abordadas as normas de RSO, os indicadores e, por último, o Balanço Social.

2.1. *Responsabilidade social organizacional - evolução histórica e definições*

Historicamente, não se sabe ao certo a data em que surgiram os estudos aplicados formalmente à gestão e RSO. Os conceitos informais e subliminares culminaram com a Revolução Francesa em 1789, gerando um marco histórico. Este marco é lembrado actualmente como o símbolo de uma gestão autoritária, com desrespeito pelos direitos humanos e pelas questões sociais. Observou-se também nos séculos XVIII e XIX, uma revolução no âmbito social, devido à revolta do proletariado em consequência das represálias sofridas.

As questões sociais vêm sendo estudadas e aprimoradas por estudiosos do campo que foi denominado de Ciências Sociais Aplicadas, como, por exemplo, *Auguste Comte*, *Karl Marx*, *Max Weber*, *Henry Fayol* e *Taylor*.

As primeiras manifestações científicas, voltadas especificamente à área de RSO, surgiram em 1906 com *Charles Eliot* e em 1907 com *Arthur Hakley*. Posteriormente, em 1916, *John Clark* contribuiu também, significativamente para os conhecimentos desse domínio, mas foi nos EUA, mais precisamente em 1953, que *Haward Bowen* aprimorou os estudos com a publicação da sua obra intitulada *Social responsibilities of the businessman*, que é considerada uma referência importante na área de RSO.

Apesar da existência de uma vasta bibliografia referente à RSO, esta expressão ainda suscita uma série de interpretações. Durante muito tempo, numa visão mais tradicionalista, o termo “responsabilidade social organizacional” era entendido como sendo a obrigação dos gestores prestarem conta dos bens por estes recebidos. Nessa fase as organizações eram vistas como entidades, com o único objectivo de gerar lucro para os investidores e accionistas. Com a dinâmica e desenvolvimento essa perspectiva já não se aplica às sociedades contemporâneas. Actualmente, as organizações não se resumem exclusivamente à obtenção de lucros mas

valorizam o potencial humano e os recursos naturais, enquanto factores básicos para a geração de riquezas, satisfação das necessidades humanas, desenvolvimento e melhorias do bem-estar social. Contudo, a emergência de novas pressões sociais e de mercado estão a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da actividade empresarial.

Em vez da onipotência tradicionalmente atribuída à relação entre os accionistas e gestores, enquanto actores absolutamente diferenciados, cujas agendas não são necessariamente coincidentes e que podem mesmo entrar em conflito, afirmou-se a visão sobre a realidade empresarial como uma constelação de interesses de um conjunto de partes ou *stakeholders*, os quais são tocados pelas organizações de forma variada, mas que não podem ser ignorados.

Neste sentido, afirma-se que a RSO é importante para as organizações, grandes ou pequenas, já que, através de produtos e serviços inovadores, de novas competências e do empenho das partes interessadas, podem melhorar o seu desempenho económico e financeiro, ambiental e social a curto e a longo prazo.

A relação entre a organização e os seus *stakeholders* envolve um compromisso político-constitucional de governo da organização (*corporate governance*) em prol da preservação dos recursos ao seu dispor, num ambiente que cria ameaças e oportunidades para a criação de valor de forma sustentável ao longo prazo. Daí que se afirma que as organizações estão inseridas num ambiente social, ou seja, relacionam-se com um conjunto de partes a elas ligadas, os chamados *stakeholders*.

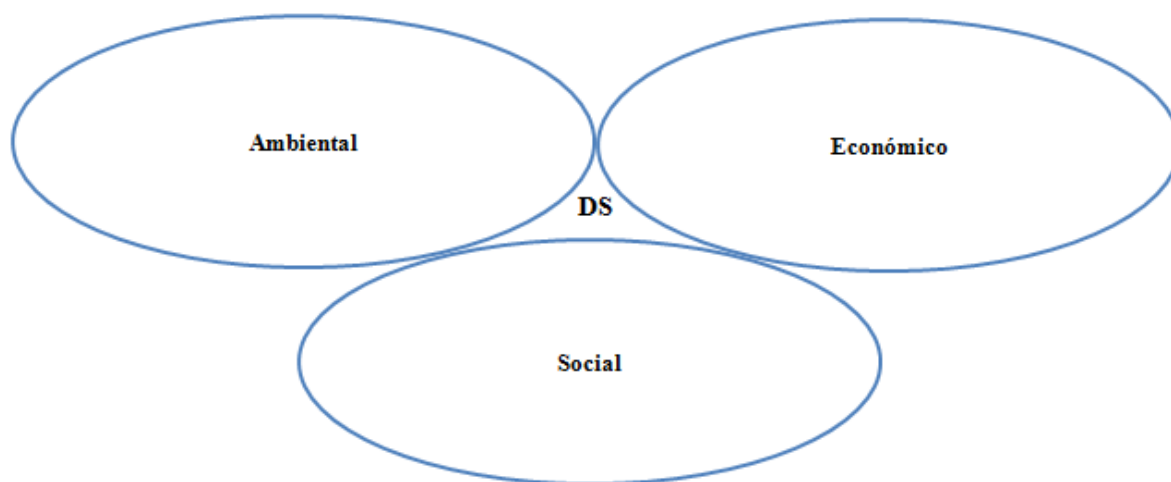
Conferindo às organizações uma participação mais activa e na sociedade, o bom governo e a boa gestão da organização passam, em definitivo, por integrar três tipos de preocupações, antes separadas:

- As económicas e financeiras (criação de valor para os accionistas);
- Sociais (valorização das pessoas);
- Ambientais (redução dos impactos nocivos);

As organizações interiorizaram deste modo o decisivo combate da humanidade pela sustentabilidade, através do que se designou por *Triple Bottom Line*² da gestão.

² Designa a ideia de que a performance de uma organização deve ser medida baseando-se na sua contribuição para a prosperidade económica, qualidade ambiental e capital social (Fonte: Comissão Europeia, 2001).

Figura 1 - Os três pilares do desenvolvimento sustentável



Fonte: Mortal, A (2005) adaptado pelo autor

Ao mesmo tempo que a RSO afirma um novo paradigma para o sector lucrativo, ela influencia profundamente o sector social, eliminando barreiras entre ambos, sem prejuízo do essencial das suas missões, daí que definir a RSO seja difícil e complexo, pois tem significado diferente para diferentes pessoas.

É de se realçar que é com a publicação do livro de *Bowen* (1953) que se iniciou a era moderna da RSO, na qual segundo *Carroll* (1999) eram definidas as obrigações dos homens de negócio em perseguir as políticas, a tomar decisões ou seguir linhas de acção que fossem desejáveis em termos de objectivos e valores para a sociedade.

A ideia principal do **modelo de Preston e Post (1975)** é que a RSO está circunscrita à responsabilidade no contexto da vida pública, o que caracteriza uma análise a nível externo à organização. A reflexão sobre a responsabilidade pública é proposta porque se trata de uma questão entendida como uma função de gestão das organizações no contexto da vida pública. O principal argumento desta definição é o reconhecimento de que as organizações têm impacto e interferem na sociedade ao desenvolverem as suas actividades, porém há grande dificuldade em se definir e estabelecer o limite entre o público e o privado no campo da actuação social organizacional. O governo e a opinião pública estabelecem os limites dos relacionamentos que ocorrem na esfera primária e secundária entre a organização e a sociedade. Segundo *Preston e Post* as organizações e a sociedade interagem mediante relações primárias e secundárias, sendo as primárias entendidas como as funções económicas essenciais da organização e as secundárias relacionadas com os problemas e impactos sociais

gerados pelas actividades primárias. Os gestores devem considerar as consequências de suas acções, ou seja não são obrigados a resolver todos os problemas da sociedade. O princípio da responsabilidade pública vai além do cumprimento legal, entretanto não compreende todas as expectativas da sociedade.

A ideia de responsabilidade pública é vaga e pouco aplicável porque é difícil delimitar o que é público e privado. Neste sentido a actuação social sempre será justificável em benefício público. A contribuição do trabalho de *Preston* e *Post* foi o de reconhecer que os negócios e a sociedade são sistemas que se interagem mutuamente.

Carroll (1979) definiu RSO como o desempenho corporativo em quatro categorias de responsabilidade:

- Responsabilidades económicas (tidas como fundamentais e sendo a base para todas as outras);
- Responsabilidades legais (definidas como parte integrante do contrato social entre organização e sociedade);
- Responsabilidades éticas (que, apesar de não serem necessariamente especificadas em leis e regulamentações, são esperadas pelos membros da sociedade em relação às organizações);
- Responsabilidades discricionárias ou filantrópicas (aquelas em que os negócios têm a liberdade de assumir ou não, tendo natureza voluntária por parte das organizações)³;

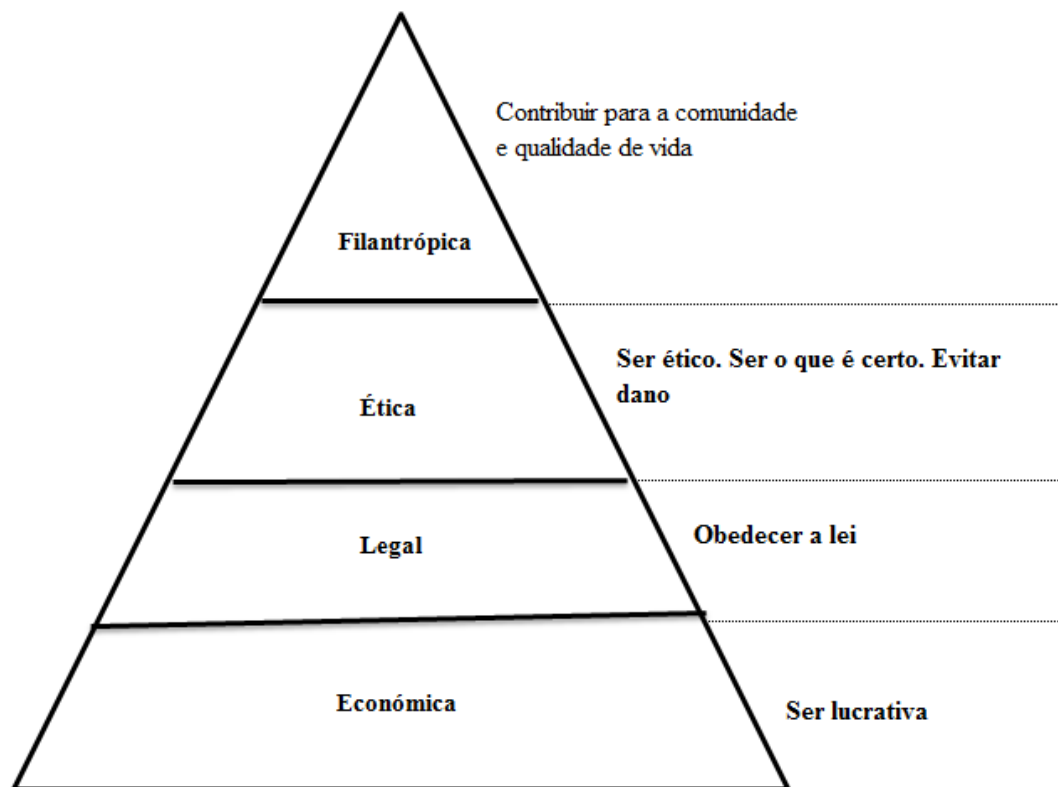
Baseado-se nessas quatro categorias de RSO, *Carroll* (1979) define que: “A RSO dos negócios abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) que a sociedade possui em relação às organizações em determinado período de tempo”. Posteriormente, na década de 1990 do século passado, temas alternativos continuaram surgindo no campo da RSO, como desempenho social corporativo, teoria dos *stakeholders*, teoria ética dos negócios e cidadania corporativa. (CARROLL, 1999).

O trabalho desenvolvido por *Carroll* veio ampliar o conceito proposto por *Preston* e *Post* e propõe a pirâmide de responsabilidade social organizacional, no qual integra a maioria dos argumentos de debate da RSO num único modelo. A estrutura de quatro dimensões define a responsabilidade social organizacional como responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica, surgidas das expectativas da sociedade, conforme figura 2. Neste modelo *Carroll*

³ Uma vez que a autora aqui não faz referência as dimensões ambientais e sociais especificamente, entendemos que estas estejam abrangidas pelo conceito da responsabilidade filantrópica e legal.

vai além da responsabilidade pública, sugerindo um conjunto de dimensões e relações interdependentes entre as organizações e a sociedade.

Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social Organizacional



Fonte: CARROLL (1979, p. 497-505)

Segundo *Carroll* (1999), a RSO e as suas práticas são elementos importantes nas estratégias organizacionais para proteger a imagem da organização.

Segue-se abaixo um resumo das principais discussões ocorridas entre 1960 e 1980 sobre a RSO:

Quadro 1 – Pensamentos sobre RSO

Abordagens	Autores
Somente lucro	Milton Friedman (1962)
Além de lucro	Davis, Backman (1975)
Além dos requisitos legais e económicos	McGuire (1963)
Actividades voluntárias	Manne (1972)
Atividades económicas, legais e voluntárias	Steiner (1975)
Círculos concêntricos	CED (1971), Davis e Blomstrom (1975)
Responsabilidade em um nº de áreas de problemas sociais	Hay, Gray e Gates (1976)
Caminho para a responsividade social	Ackerman e Bauer (1976), Sethi (1975)

Fonte: Adaptado de Carroll (1979, p. 497 - 505)

O modelo de Ackerman (1973) interessou-se pela forma como as organizações responderiam às pressões sociais e como ajustariam essas demandas às suas estratégias para obter legitimidade, prevalecendo a análise orientada para o nível interno da organização, ou seja a responsabilidade social está relacionada com a estratégia organizacional. A ênfase do modelo não está na aceitação moral da obrigação, mas na acção da gestão para responder às demandas sociais de como os negócios devem funcionar. O autor critica a expressão “responsabilidade social”, por acreditar que ela traz a conotação de obrigação e a sua ênfase é dada na motivação e não no desempenho da organização. Então acredita que responder às demandas sociais é mais do que decidir o que fazer.

Segundo *Ackerman*, as organizações normalmente passam por três fases ao desenvolver uma reacção às questões sociais:

1ª fase: descoberta da existência de um problema social. Nesta fase, o problema não é enfrentado por parte dos executivos da organização, havendo apenas o reconhecimento de que o problema existe;

2ª fase: contratação de especialistas para estudar o problema e sugerir formas de lidar com o mesmo;

3ª fase: implementação, ocorre quando a organização integra a política nas suas operações em curso;

O modelo de Sethi (1975), denominado Esquema de Três Estados para Classificar as Dimensões do Comportamento Organizacional, é uma representação estrutural para facilitar a análise de actividades sociais corporativas de forma ampla e geral. As dimensões adoptadas para análise do desempenho social são em nível macro, ou externo à organização. Assim, *Sethi* define a RSO em duas dimensões em relação ao comportamento das organizações, ou seja, o comportamento das organizações em resposta às forças do mercado e às restrições legais como obrigações sociais. Tal definição vai além de essas obrigações consistirem na responsabilidade social que implica ter um comportamento organizacional coerente com as normas, valores e expectativas de desempenho. Ele desenvolveu um modelo para classificar o comportamento organizacional em três tipos:

- Organizações defensivas e reactivas;
- Organizações socialmente responsáveis;
- Organizações pró-activas;

O acompanhamento que a organização socialmente responsável faz é reactivo de forma a fazer adaptações no seu planeamento ao longo prazo, para contemplar mudanças previsíveis

na lei. Já as organizações proactivas, ao antecipar e planear para mudanças sociais e exigências legais, também comunicam as suas necessidades e preocupações aos legisladores, aumentando a oportunidade de que as novas leis contemplarão o interesse dos negócios e serão menos onerosas para a organização.

O modelo de **Wartick e Cochran (1985)** avaliam a evolução do desempenho social organizacional por meio de uma estrutura constituída por princípios, processos e política, com base em três desafios da RSO:

- Responsabilidade económica;
- Responsabilidade pública;
- Responsabilidade social;

O modelo interessa-se pela gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social organizacional. Este modelo corresponde a uma extensão do modelo de *Carroll*. Os autores destacam mais o conceito de desempenho social como a integração das linhas teóricas básicas das relações entre a sociedade e os negócios. Os autores colocam a responsabilidade social sob duas premissas centrais:

- i. Existe um contrato entre a organização e a sociedade para nortear os objectivos dos negócios em conformidade com as expectativas sociais;
- ii. os negócios são extensões da moral existente na sociedade, reflectindo e reforçando os seus valores.

Em 1991 **Wood** reformula o modelo de *Wartick e Cochran* de forma a que o desempenho social organizacional possa englobar as três faces dos negócios: os princípios de motivação, os processos comportamentais e a observação dos resultados das acções de gestão relativas às relações da organização com o ambiente externo.

O desempenho social organizacional poderia então ser definido como uma configuração de princípios, processos e resultados observáveis da organização de negócios que se referem à relação da organização com a sociedade em três domínios: institucional, organizacional e individual.

No domínio institucional, o princípio é o da legitimidade, segundo o qual a sociedade tem o direito de estabelecer e manter em vigor um equilíbrio de poder entre as suas instituições e também em definir as suas funções legítimas.

No domínio organizacional, encontra-se o princípio da responsabilidade pública, que afirma que é obrigação das organizações agir positivamente para o bem-estar social. Segundo o princípio do arbítrio de gestão, no domínio individual, o direito individual e a responsabilidade de decidir e agir devem ser definidos dentro dos limites das restrições económicas, legais e éticas.

Milton Friedman (1970), reconhecido como principal opositor das ideias de responsabilidade social das organizações, diz que a função das organizações é estritamente económica, e a sua única responsabilidade social é a geração de lucros aos accionistas através do bom uso dos recursos organizacionais, com o desenvolvimento das suas actividades, de acordo com a lei. Os seguidores deste pressuposto acreditam que a organização deve apenas satisfazer as obrigações sociais mínimas impostas por lei. Portanto essa vertente enfatiza que a obrigação legal ou o benefício próprio é o único ponto determinante para a responsabilidade social. Tais exigências, em relação à sociedade, podem afectar negativamente o desenvolvimento das organizações, uma vez que desviam investimentos estratégicos em prol da ajuda à sociedade. Para *Friedman* e seus seguidores, a organização deveria apenas buscar a optimização do lucro dentro das regras da sociedade e que uma organização lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos postos de trabalho, pagamento de salários justos que melhorem a vida e condições de trabalho dos seus colaboradores, além de contribuir para o bem-estar público mediante o pagamento dos seus impostos. Ele defende que as organizações que concentram os seus recursos nas suas próprias actividades, e não em acções sociais, usam esses recursos com mais eficiência e eficácia, aumentando assim a sua competitividade. Com o desvio desses recursos para acções sociais, poderiam prejudicar, em grande medida, as organizações.

A **Comissão Europeia** define a RSO como “a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais, por parte das organizações nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas⁴”. Assim, a implementação efectiva do conceito de RSO contribui para atingir o objectivo definido pelo Conselho Europeu de Lisboa, de tornar a União Europeia “a economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social”. Igualmente, defende também que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior

⁴ Definição que consta no *Livro Verde* apresentado pela Comissão Europeia em Julho de 2001.

investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (CE, 2001). Este posicionamento sempre esteve presente em muitas organizações já existindo, nomeadamente na Europa, uma larga tradição neste sentido, sendo já particularmente notável em Cabo Verde o crescimento deste tipo de iniciativa.

A Comissão Europeia defende a RSO como sendo também uma estratégia para a competitividade do mercado, voltada para o fortalecimento da marca.

Para o **Instituto Ethos**⁵ a RSO é entendida como sendo “a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

A definição do instituto Ethos demonstra a dimensão da RSO, que vai além de uma acção meramente isolada ou individualizada, a uma estratégia com poder de abrangência muito mais ampla. Podemos observar a semelhança na definição descrita pela União Europeia no Livro Verde (2001, p. 6-7).

Contudo na década de 1990, a ideologia neoliberal continuou a conduzir o debate a respeito da responsabilidade social organizacional, dando origem ao conceito elaborado pelo **World Business Council for sustainable Development** (WBCSD, 2001), segundo o qual a RSO é encarada como o “compromisso das organizações de contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, no sentido de promover a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral” ou de uma forma mais simplificada o “compromisso das organizações na promoção do bem-estar das sociedades nas quais actuam directamente”. Desta forma as organizações conquistariam o respeito e admiração de todos os *stakeholders*, garantindo assim a perenidade e a sustentabilidade dos negócios ao longo prazo.

Uma estratégia de RSO coerente, baseada em integridade, em valores sólidos e numa abordagem a longo prazo, oferece claros benefícios para as organizações e contribui para o

⁵ O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). A sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as organizações a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

bem-estar da sociedade. Para que esta estratégia seja possível, é necessário um diálogo aberto e parcerias construtivas com Governos, ONG, sociedade Civil e, especialmente, com as comunidades locais, reconhecendo e respeitando as diferenças locais e culturais, e ao mesmo tempo mantendo padrões e políticas globais consistentes.

Associado ao conceito de RSO, surgem outras designações afins como por exemplo, desenvolvimento sustentável, espírito empresarial responsável, cidadania empresarial, *corporate governance*.

“A RSO tem ajudado muito na consciencialização dos gestores e empresários sobre as suas obrigações em relação ao ambiente, à sociedade e aos seus colaboradores. Neste sentido surgiu recentemente um novo conceito, denominado *OutSocial*, que é um serviço inovador lançado pela empresa *HumanCap internacional*, que alia os conceitos de *OutSocial* com as de responsabilidade social, conseguindo os principais benefícios para ambos, ou seja, coesão da equipa, o orgulho de pertença e a sua “marca” de organização socialmente responsável. O *OutSocial* é uma forma diferente de formar e motivar equipas de trabalho. Na prática, as organizações em vez de levarem as suas equipas para fazerem jogos mais ou menos radicais, levam-nas para fazer tarefas que ajudam a sociedade, como pintar escolas, apoiar idosos, limpar matas ou plantar árvores.

O *OutSocial* gera um duplo benefício: ao mesmo tempo que trabalha o espírito de equipa, ajuda uma instituição necessitada, potenciando a componente emocional da actividade e deixando uma sensação positiva que perdura na memória dos participantes durante muito mais tempo⁶.

2.2. Responsabilidade social e as Organizações Não Governamentais

As Organizações Não Governamentais são entidades que possuem algum tipo de interesse público, acima de interesses individuais e comerciais. Algumas ONG possuem objectivos específicos (actuam numa única causa) e outras possuem objectivos mais abrangentes, como a erradicação da pobreza ou a protecção dos direitos humanos. Essas entidades, na sua maioria, possuem um alto grau de confiança pública, o que lhes confere o papel - nem sempre suficiente – de procurador dos interesses da sociedade e das partes interessadas⁷.

⁶ www.humancapinternational.com

⁷ Business and sustainable development: a global guide (2003)

As organizações que dependem da reputação da marca são altamente susceptíveis a campanhas promovidas pelas ONG.

As ONG são actores importantes no incentivo ao debate sobre o desenvolvimento sustentável e sobre a responsabilidade social organizacional. A presença activa de grupos de pressão, tais como sindicatos, igrejas, organizações não governamentais e associações comunitárias, influenciam directamente na postura e nos programas de responsabilidade social e ambiental desenvolvido pelas organizações. Ultimamente, as ONG passaram a dar grande importância às acções ambientais e sociais das actividades de negócios, voltando, assim, a sua atenção para as grandes organizações.

As inúmeras necessidades sociais que a cada dia vêm crescendo no seio das sociedades, levaram grupos de pessoas a se reunirem em torno do objectivo de executar projectos de interesse público e humanitário, o que levou a ONU (Organização das Nações Unidas) a designá-los de ONG (Organização Não Governamental).

Em torno da RSO tem estado a surgir uma parceria estratégica entre as organizações e ONG, com o objectivo de controlar assuntos operacionais e os impactos externos das actividades organizacionais. Segundo o *International Institute of Sustainable Development*, as relações entre as organizações e ONG, em geral, estabelecem-se ao nível das “boas coisas” que as organizações podem fazer com os seus lucros. Muitas ONG e plataformas de ONG acham que este é justamente um dos problemas de se estabelecerem relações directas com as empresas: o facto de se limitar às “coisas boas”.

As organizações socialmente responsáveis podem perfeitamente destinar recursos às ONG ou entidades responsáveis para a resolução de problemas ou até mesmo criar os seus próprios projectos, envolvendo os seus funcionários e a comunidade, para fortalecer a sua acção social.

2.3. *Teoria dos stakeholders*

No final dos anos 90 do século passado, o modelo da **teoria dos stakeholders** dominou o debate sobre o assunto. Essa teoria é uma contraposição ao de *stockholders* (visão de *Friedman*).

Na visão de *Freeman* (1984), para que uma organização fosse socialmente responsável, ela precisaria atender a conceitos ainda mais amplos e que envolvesse, nas suas estratégias e valores, as expectativas dos *stakeholders*, que seriam as pessoas ou instituições com as quais a

organização estabelece ligação aos seus negócios, pois estes exercem influência na estabilidade das actividades organizacionais.

Segundo *Freeman* (1984), os *stakeholders* correspondem “a qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou é afectado pela realização dos objectivos da organização”. Esta é uma das mais amplas definições existentes na literatura dos *stakeholders*. Com esta definição *Freeman* delimitou o espaço de RSO para uma dimensão mais restrita. O livro de *Freeman* (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, foi o marco para as pesquisas sobre a teoria dos *stakeholders*.

Num mundo cada vez mais globalizado, necessitamos envolver não só as pessoas que trabalham na organização, como também os nossos clientes, fornecedores e a própria comunidade. A RSO perante os diversos *stakeholders* deve ser assumida na definição da estratégia organizacional.

Face aos grandes desafios da era da globalização, aliado, aos avanços tecnológicos e à evolução sócio-económica que as organizações estão sujeitas a enfrentar na gestão do seu desempenho económico, social e ambiental, e mais concretamente nas suas operações, principalmente nos Países em Desenvolvimento dos quais Cabo Verde faz parte, deparamo-nos com um conjunto diversificado de *stakeholders* em várias latitudes geográficas, com expectativas diferentes e, muitas vezes, com pontos de vista contraditórios naquilo que deverá ser a actuação das organizações.

A forma utilizada pelas organizações para identificar e definir prioridades em relação aos seus *stakeholders*, constitui peças importantes da responsabilidade social e da própria gestão das organizações. Daí que a capacidade das organizações em estabelecer laços com seus *stakeholders*, pressupõe a existência de um quadro de gestão e de funcionamento baseado em princípios éticos e de cidadania, o que parte do princípio de que deve haver uma reflexão interna sobre a articulação entre a gestão e a comunidade onde está inserida. Da mesma forma, os *stakeholders* deverão conhecer os mecanismos de responsabilização das organizações pelos seus impactos sociais, económicos e ambientais.

É impossível, nos dias de hoje restringir os *stakeholders* aos accionistas, não obstante os accionistas constituírem o grupo dominante, pois outros grupos são cada vez mais importantes para o desempenho da organização pela influência e poder. A gestão com base na teoria dos

stakeholders engloba a afectação de recursos organizacionais e a influência dessa afectação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização.

Segundo Freeman (1984), os chamados *stakeholders* dividem-se em dois grupos, os primários e os secundários. Os *stakeholders* primários ou internos, constituído pelos accionistas e credores, são aqueles que exercem impacto e influência directos na organização. Os *stakeholders* secundários ou externos, constituído por governo, comunidade, funcionários, cliente, entre outros, não estão ligados directamente à actividade corrente das organizações, mas podem exercer influência sobre ela, ou podem afectar as suas operações.

As razões para a assunção de responsabilidades sociais perante os vários *stakeholders* são diversas e nem sempre compatíveis. Por exemplo alguns autores consideram que a inclusão de outras partes interessadas é vantajosa para o negócio, acabando por reverter positivamente para os accionistas.

Freeman e Evan (1988), enunciaram dois princípios relevantes para justificar as responsabilidades sociais das empresas junto dos *stakeholders*. Esses princípios que norteiam a actuação das organizações ajudam a compreender e entender os motivos pelos quais a gestão deve atender aos efeitos das suas acções sobre outros *stakeholders*, e não apenas sobre os accionistas/investidores. Atente-se:

- No **princípio dos direitos**: a organização e os seus gestores não podem violar os direitos legítimos que os outros têm de determinar o seu próprio futuro.
- No **princípio dos efeitos**: a organização e os seus gestores são responsáveis pelos efeitos das suas acções sobre os outros.

O princípio dos direitos é usado para explicar que, do mesmo modo que os proprietários têm direito de requerer determinadas acções dos gestores, também outros *stakeholders* têm o direito de reivindicar pretensões legítimas.

A RSO tem sido utilizada para enfatizar um amplo conjunto de compromissos, além de geração de riquezas, com os quais as modernas organizações se têm envolvido. Esse conjunto inclui respostas às expectativas dos principais *stakeholders* que com elas interage. As relações entre os próprios *stakeholders* podem pressionar a organização em diversas direcções, influenciando o seu comportamento. As demandas e expectativas dos diversos parceiros influenciam o comportamento das organizações e são importantes para a sua sobrevivência,

competitividade e rentabilidade. O conhecimento das expectativas mútuas existentes na rede de relacionamentos entre *stakeholders* é de primordial importância para a sustentação de uma orientação estratégica para a RSO.

Nelson António (2006) refere que, nas últimas duas décadas, a teoria baseada nos *stakeholders* tem constituído um instrumento poderoso para a compreensão da organização no seu meio envolvente e contribuído para alargar a visão da gestão sobre o seu papel e responsabilidades, para além da sua função de maximização dos lucros.

Num modelo de gestão responsável é importante que a organização conheça e entenda os seus parceiros e a dinâmica da sua relação com os mesmos. Isso é tão importante quanto a produtividade e o desempenho tecnológico é a comunicação transparente, ética e eficiência.

No mundo globalizado, as organizações não se devem preocupar apenas em criar valor para os accionistas, pois os outros *stakeholders* são importantes para a continuidade do seu negócio. Os objectivos organizacionais, hoje em dia, devem ser alinhados com os objectivos dos *stakeholders*, para que a organização possa ser considerada socialmente responsável no ambiente onde está inserida. Um dos principais desafios para o movimento da RSO e para a gestão de *stakeholders*, consiste na integração de um conjunto mais diversificado de actores na sua discussão, ou seja é fundamental que se desenvolvam sistemas que permitam a participação de um conjunto alargado de pessoas, desde gestores, sociedade civil, sindicalistas, governo, entre outros.

O quadro abaixo sintetiza a expectativa dos *stakeholders* com os quais as organizações interagem:

Quadro 2 - Expectativas dos *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Accionistas	Colaboradores	Clientes	Fornecedores	Comunidades	Governos	ONG
Focos	retorno do investimento e maximização do valor da empresa	empregos, salários e reconhecimento	produtos confiáveis e seguros	regularidade e relações pautadas por rigorosa conformidade	geração de postos de trabalho e contribuições para o desenvolvimento	crescimento, geração de empregos conformidade legal	ambientalismo, direitos de minorias e provisões de interesse social

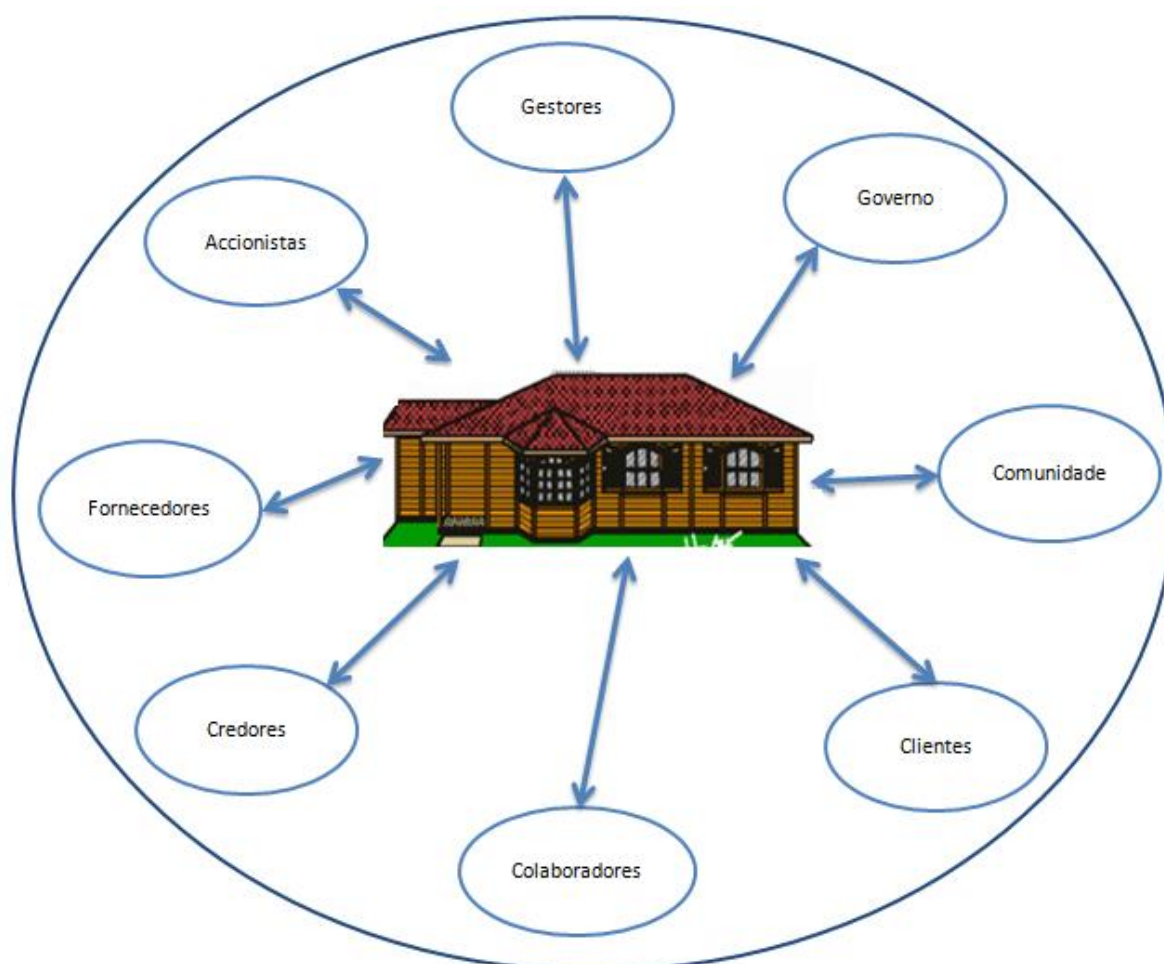
Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2004)

A definição de quem são os verdadeiros *stakeholders* pode variar pelo porte da organização e pela complexidade da rede de relações em que está inserida; porém, normalmente,

consideram-se como *stakeholders* da organização: os accionistas, o governo, a comunidade, os fornecedores, os funcionários e os seus clientes.

Na figura abaixo, poderá ser visualizado o relacionamento dos *stakeholders* com a organização:

Figura 3 - Relacionamento com os *stakeholders*



Fonte: Adaptado pelo autor

Considerando que o número de *stakeholders* varia em função do negócio, do porte e da rede de relações com que as organizações estão inseridas, apresenta-se abaixo os que actuam e influenciam o ambiente organizacional de forma directa e indirecta.

Accionistas

Os accionistas e investidores apresentam grande relação de confiança com a organização, uma vez que assumem enormes riscos, ao mobilizar valores para alavancar os negócios. Assim, ao efectuarem as suas aplicações financeiras, preocupam-se em realizá-la em empresas sólidas e

coerentes que respeitem o meio ambiente, as condições humanas e sociais dos seus colaboradores e zelem pela qualidade das suas relações com a comunidade.

Os analistas financeiros começam a sugerir que os investimentos em organizações socialmente responsáveis terão um rendimento superior a médio e longo prazo. Sendo evidente que o aumento da comprovação desta hipótese influenciará directamente a tomada de decisão dos investidores.

Esses analistas começam também a incorporar a variável ambiental e a RSO nas suas análises, de forma que um dos elementos analisados actualmente para definir o preço das acções seja o comportamento ambiental das organizações, ou seja as suas atitudes em relação ao meio ambiente.

Os accionistas, em última análise, são os *controllers* da organização e nas sociedades anónimas elegem o Conselho de Administração que, por sua vez, é encarregada de contratar e demitir o quadro de administradores.

Cientes

A relação de consumo entre as organizações e os clientes vai além da troca de dinheiro por produtos ou serviços, implica o equilíbrio entre o direito e os deveres de ambos, estando implícito neste processo, desejos, necessidades, expectativas e aspirações.

Na prática, a RSO, em relação aos clientes, está relacionada com o desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis que não provoquem danos à saúde dos indivíduos. A razão de ser de qualquer negócio dá-se pela conquista e manutenção dos clientes. E, para atingir esse objectivo é necessário satisfazer as necessidades potenciais e efectivas dos clientes.

As instituições e ONG têm-se esforçado em reunir grupos de consumidores com o objectivo, de pressionar as organizações a adoptar padrões socialmente responsáveis.

Tradicionalmente, as organizações sempre estiveram atentas ao preço e à qualidade dos produtos. Entretanto, actualmente, estão incorporando outros critérios adicionais, por exemplo como o modo de produção dos produtos e serviços, facilitando assim o relacionamento entre colaboradores e clientes. As grandes organizações estão atentas às exigências desse novo perfil de clientes e, para os conquistar, investem avultadas quantias em campanhas de marketing social e institucional, com o objectivo de mostrar que são organizações responsáveis, tanto na vertente social como também na ambiental, no sentido de melhorar a sua reputação, imagem e marca.

Governo

Os governos são vistos como actores importantes para a promoção das práticas de RSO, embora os temas típicos da RSO ainda não estejam transformados em objecto de leis e regulamentações, como é o caso de Cabo Verde. A organização deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as Leis e mantendo interações dinâmicas com os seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre as organizações e governos sejam transparentes para os *stakeholders*. Cabe à organização manter uma actuação política coerente com os seus princípios éticos e que evidencie o seu alinhamento com os interesses da sociedade.

“As relações organizacionais com o governo devem atender à seguinte premissa: responsabilidade social começa onde a obrigação legal termina. Pagar impostos, oferecer condições de trabalho seguras e saudáveis e não ter práticas discriminatórias, respeitando a diversidade, são obrigações legais. Mas a empresa pode ir mais além, sendo ainda mais ética e responsável, promovendo outras acções que contribuam para as boas relações com os órgãos governamentais (Instituto Ethos, 2005)”.

Os governos de alguns Países obrigam as organizações a divulgar mais detalhadamente os dados económico-financeiros, com uma crescente atenção para a inclusão de aspectos sociais, trabalhistas e ambientais. Em Cabo Verde ainda não é obrigatória a apresentação dos aspectos sociais nos relatórios das organizações.

Comunidade

O envolvimento e investimento na comunidade onde se está inserido contribuem decisivamente para a viabilização dos negócios da organização.

As relações entre as organizações e as comunidades são directamente afectadas por factores inerentes às próprias comunidades e por factores inerentes às próprias organizações.

Os elementos presentes nas comunidades determinam, em parte, as políticas de RSO e ambientais desenvolvidas pelas organizações.

O respeito aos costumes, às culturas locais e o empenho na educação, devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da organização.

O trabalho voluntário tem sido considerado um factor de motivação e satisfação das pessoas no ambiente profissional. As organizações podem incentivar essas iniciativas, libertando os seus colaboradores da parte do seu horário de trabalho e despertando-os para o trabalho voluntário nas comunidades.

Colaboradores

Os colaboradores influenciam directamente no custo do produto ou do serviço oferecido pela organização. Eles têm como objectivo maximizar os seus salários, benefícios sociais, melhorias em relação ao ambiente de trabalho e exercem pressão sobre a organização para o alcance desse resultado.

O colaborador quer ser reconhecido, valorizado e desenvolvido, e essas motivações levam-no à produtividade, à criatividade e ao comprometimento, elementos que vão servir de vantagem competitiva e de diferencial qualificado para enfrentar a concorrência.

As organizações que agregam valores como cidadania, solidariedade e ética, e os estimulam nos seus funcionários, certamente ganharão o respeito e admiração deles, o que os torna mais motivados e cria impactos nas políticas de retenção e captação de talentos, além de maior produtividade e satisfação.

Fornecedores

Os fornecedores são, de certa forma, uma extensão da organização, por isso devem compartilhar dos mesmos valores e estabelecer uma relação de parceria e confiabilidade.

É evidente que a escolha dos fornecedores se baseia em critérios claros, que valorizem a livre concorrência e a transparência na cotação de preços, além de avaliar questões como condições de trabalho dos prestadores de serviços e, principalmente, se não há caso de trabalho infantil na cadeia produtiva. As organizações, socialmente responsáveis, devem utilizar critérios de comprometimento social e ambiental no momento de seleccionar os seus parceiros e fornecedores, considerando, por exemplo, o código de ética destes em questões como relações com o meio ambiente e com os trabalhadores.

A selecção dos fornecedores não se deve processar exclusivamente através da apresentação de propostas competitivas. Em geral são as grandes organizações multinacionais que exigem dos seus fornecedores, nos chamados países em desenvolvimento, o cumprimento de normas requeridas pelos seus clientes nos países desenvolvidos.

As organizações socialmente responsáveis devem também tomar consciência do papel que efectua sobre toda a cadeia de fornecedores, actuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência, devendo evitar, desta forma, a imposição de arbitrariedades comerciais nas situações onde exista profundo desequilíbrio de poder económico e político entre organização, cliente e fornecedor.

A escolha dos fornecedores é requisito fundamental para o contexto da RSO, uma vez que afectam directamente o processo produtivo e a gestão financeira das organizações.

2.4. Responsabilidade social e corporate governance

A *corporate governance* (CG), como um conjunto de princípios e práticas que têm sido incorporadas aos modelos de gestão das organizações, tem atraído a atenção das diferentes partes interessadas. As organizações devem ser capazes de desenvolver e implementar as suas vantagens competitivas e, ao mesmo tempo, satisfazer as expectativas dos seus accionistas, empregados, fornecedores, credores, clientes, comunidades e sociedade em geral.

Algumas organizações multilaterais importantes, a exemplo da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico), FMI (Fundo Monetário Internacional) e BM (Banco Mundial) vêm na governação corporativa uma base sólida para o crescimento económico e para a integração global dos mercados. Para a OCDE (Andrade e Rossetti, 2004, p. 20), a “governação corporativa é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, nas suas três dimensões – a económica, a ambiental e a social”.

Andrade e Rossetti (2004) citaram estudos académicos que correlacionam práticas de *corporate governance* com o desenvolvimento económico das nações e evidenciaram que melhores práticas proporcionam melhor desempenho das organizações, maior acesso aos financiamentos, menores custos de capital, menores riscos e maiores benefícios para todos os *stakeholders*. Segundo os autores mencionados anteriormente, um dos grandes marcos históricos para a CG foram os princípios da OCDE.

Segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governação Corporativa) os objectivos básicos da *corporate governance*, resumem-se no quadro abaixo:

Quadro 3 - Objectivos e princípios básicos da *corporate governance*

Transparência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais que “a obrigação de informar”, as organizações devem cultivar “o desejo de informar”. ▪ Resultado esperado da transparência: clima de confiança, tanto interno, quanto nas relações com terceiros. ▪ Não restrita ao desempenho económico-financeiro: vai além, contemplando outros factores – inclusive intangíveis – que norteiam a acção social empresarial e criam valor.
Equidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accionistas. ✓ Outras partes interessadas ▪ Ausência de atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de contas (Accountability)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agentes da <i>corporate governance</i> devem prestar contas a quem os elegeu. ▪ Agentes da <i>corporate governance</i> devem reponder integralmente pelos actos praticados no exercício de seus mandatos.
Responsabilidade social organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zelo pela perenidade da organização. ▪ Visão de longo prazo, com foco em princípios de sustentabilidade. ▪ Envolvimento em questões sociais e ambientais. ▪ Consideram-se funções sociais das organizações: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Criação de riquezas e de oportunidades de emprego. ✓ Qualificação e diversidade da força de trabalho. ✓ Desenvolvimento científico e tecnológico (C&T e P&D). ✓ Contribuições para melhor qualidade de vida. ✓ Contratação preferencial de recursos das comunidades em que actua.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2004, p.308)

As práticas da boa governabilidade organizacional, associada aos aspectos básicos da responsabilidade social, estão a afectar e a alterar o dia-a-dia das organizações, em que o grande diferencial já não é mais a qualidade, mas sim a postura ética e o comprometimento da organização com os seus accionistas, com a comunidade onde actua e com a sociedade como um todo.

Destaca-se que as organizações que adoptam boas práticas de *corporate governance* (CG) e atitudes socialmente responsáveis são, hoje, respeitadas e valorizadas não só pelo mercado, como também pela sociedade como um todo. Nesse sentido, as boas práticas de CG e responsabilidade social são fundamentais para a perenidade dos negócios. O objectivo das

organizações deve ir para além da maximização de riqueza para os accionistas, ou seja, a organização deve estar atenta aos anseios de todos os públicos de interesse: accionistas, colaboradores, governo, parceiros e a comunidade em geral. A CG que, num primeiro momento, parece estar relacionada com questões mais burocráticas, pode facilmente ser associada com a responsabilidade social. Essa ligação também pode ser estabelecida considerando que a responsabilidade social tem como objectivo propiciar a sustentabilidade dos negócios e, com efeito, leva em conta todas as partes interessadas com quem a organização interage.

Essa conexão entre CG e responsabilidade social fica mais evidente quando se observa os quatro princípios que norteiam as boas práticas da governabilidade organizacional, citados anteriormente (transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social organizacional).

A responsabilidade social e a *corporate governance* estão interligadas, uma vez que ambos partem do princípio da transparência e do acesso à informação aos *stakeholders*.

Numa visão actual, a responsabilidade social consiste num dos pilares fundamentais da *corporate governance*. A integração da responsabilidade social nos valores de uma organização é essencial para a considerar uma entidade ética e bem governada. Torna-se necessário, nesse sentido, criar uma nova cultura e novos mecanismos de gestão, para que a CG e a RSO não sejam apenas discursos teóricos, mas sim, conduzam efectivamente a decisões estratégicas nas organizações.

Nesse sentido, percebe-se que a CG e a RSO procuram estabelecer relações com os vários actores sociais. Pautados pelo princípio da transparência, ambas visam a satisfação das necessidades de todas as partes interessadas, favorecendo assim a construção de uma sociedade melhor e mais justa.

Corporate governance e responsabilidade social:

- ✓ São estratégias organizacionais de longo prazo;
- ✓ Contribuem para a sustentabilidade / perenidade do negócio;
- ✓ Tornam a organização mais atractiva a investidores/accionistas;
- ✓ Têm como princípios a transparência e a prestação de contas das acções da organização para a comunidade;

- ✓ Devem estar enraizadas na cultura organizacional, e não apenas praticadas em acções esporádicas;
- ✓ Fortalecem a imagem da organização, e aumentam a sua credibilidade;
- ✓ Aumentam o valor da organização no mercado;
- ✓ São diferenciais competitivos;
- ✓ Favorecem um clima de confiança na relação da organização, tanto com terceiros como internamente;
- ✓ Buscam o comprometimento e a geração de riqueza para todos os *stakeholders* conciliando anseios diversos;

Para se ter um crescimento económico sustentável é importante a adopção das práticas da *corporate governance*, bem como as de responsabilidade social. É notório nos países em desenvolvimento, como é o caso de Cabo Verde, a necessidade de enveredar para a adopção de normas e princípios que suportem uma boa *corporate governance*.

A CG é um assunto novo em Cabo Verde, tanto a nível organizacional, como também nos trabalhos teóricos e empíricos sobre o mesmo. Constata-se um crescente despertar de interesse, ainda que incipiente, ao nível académico, para a investigação em CG. Do ponto de vista organizacional as boas práticas da CG não têm sido definidas como prioritárias e nem são visíveis a nível das entidades reguladoras, no sentido de enveredar esforços para motivar as organizações a adoptarem práticas de CG. O governo e as ONG vêm despertando algum interesse para aspectos relacionados com a CG, o que significa que num futuro próximo deverão ser implementadas medidas mais consistentes, no sentido de fomentar a CG em Cabo Verde, impulsionada principalmente pela parceria especial com a União Europeia.

2.5. *Ética organizacional e responsabilidade social*

O rápido crescimento do chamado “terceiro sector”, com o crescimento das organizações não governamentais (ONG), configura uma verdadeira revolução cívica. Este novo ambiente apresenta-se como um desafio para as organizações, pois exige níveis de competitividade e produtividade mais elevados e introduz uma preocupação crescente com a legitimidade social da sua actuação ética. Como resposta, as organizações passam a investir na qualidade, numa

aprendizagem constante que se volta inicialmente para os produtos, evolui para a abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações com todos os *stakeholders*.

A ética deve ser o princípio de toda e qualquer organização. Uma organização para ser ética deve preocupar-se com os seus funcionários e com a sociedade como um todo.

A actuação baseada em princípios éticos e a melhoria da qualidade nas relações são manifestações da RSO. Numa época em que já não existe o segredo absoluto nos negócios, a transparência passou a ser “a alma do negócio” e tornou-se um factor de legitimidade social e um importante factor de imagem pública e de reputação das organizações. Traduz-se numa exigência, cada vez mais presente, a adopção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente.

Normalmente a ética e a RSO andam juntas. São conceitos relativamente recentes, que começam gradualmente a fazer parte de uma nova forma de estar nas organizações, uma nova visão dos seus objectivos e do seu papel na sociedade. Falar da ética é a mesma coisa que falar de valores e moral, ou seja de comportamentos. Significa que a ética é entendida como teoria ou ciência do comportamento moral dos homens na sociedade (Vázquez cit. por Galuchi). Hoje muito se fala no declínio da ética no mundo dos negócios, pois os escândalos nas organizações, envolvendo manipulação de contas e conflitos de interesse levam a acreditar nesse declínio. Olhando para as grandes organizações como WorldCom, Enron, Xerox, Qwest, Tyco, entre várias outras, todas envolvidas em acontecimentos que abalaram não só os mercados mas também a opinião pública mundial. Sendo assim as discussões actuais sobre as tomadas de decisões nunca estariam completas sem que se falasse sobre a ética, uma vez que as questões éticas são imprescindíveis na orientação do processo decisório de uma organização.

De acordo com Robbins (2005), a ética na tomada de decisões é orientada através de três critérios. O primeiro é o critério *utilitarista*, no qual as decisões são tomadas apenas em função dos seus resultados ou consequências. Este critério tende a ser a visão dominante no mundo dos negócios, pois é o critério que está em sintonia com os objectivos, como a eficiência, a produtividade e a alta rentabilidade. Essa visão é defensora do maior lucro para os accionistas. O outro critério ético tem a sua ênfase nos *direitos*, pois leva os indivíduos a tomarem decisões coerentes com os direitos e liberdades fundamentais, como por exemplo os consagrados na Constituição do país. O terceiro critério é o da *Justiça*, ou seja exige que os

indivíduos estabeleçam e apoiem regras justas e imparciais, de maneira a que exista uma distribuição equitativa de custos e benefícios.

Há actualmente uma crescente preocupação da sociedade para com os direitos humanos e a justiça social, o que leva à necessidade das organizações desenvolverem padrões éticos baseados em critérios não utilitaristas. Situação essa que se tem traduzido num grande desafio para os executivos, pois a utilização de critérios baseados na justiça social e nos direitos humanos traz uma carga muito maior de ambiguidade do que o uso de referências utilitárias, como as consequências sobre a eficácia e a produtividade.

A ética empresarial estabelece as relações entre as organizações e os demais segmentos que estão no seu campo de acção, ou seja relacionam com todos os *stakeholders*. Ela é norteada por princípios jurídicos, de natureza legal, e por princípios de boa convivência, de natureza social, em conformidade com os valores da organização, que dizem respeito à responsabilidade individual dos seus integrantes e aos valores sociais que dizem respeito à cultura social em que a organização está inserida.

A ética encontra-se associada a um processo comportamental, sendo essencial que ela esteja cada vez mais presente na vida da sociedade, o que implica uma responsabilidade acrescida das organizações e instituições. Em Cabo Verde, as instituições de ensino superior já vêm dinamizando a formação dos alunos nesta vertente, incluindo progressivamente a disciplina de ética nos planos curriculares destas instituições.

Segundo Guedes (2008) “a RSO e ética organizacional implicam que os profissionais de gestão interiorizem as práticas de comportamento e conduta ética e reflectam sobre as regras”.

O interesse pela ética advém, em parte, de um projecto internacional, promovido pela ONU e por outras organizações, no intuito de reduzir a pobreza no mundo, defender o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável. O pacto mundial, que foi uma iniciativa do então Secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, lançado formalmente no ano 2000, com o objectivo de fomentar a cidadania corporativa, perspectiva mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adopção, nas suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceites nas áreas dos Direitos Humanos, Relações de Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção, reflectidos em 10 princípios. Aliada a isso,

a ética empresarial pode ser vista como parte das respostas às situações com as quais somos confrontados actualmente, como por exemplo o aumento do número de pessoas a viver em situações de miséria e a degradação do meio ambiente. Esses pontos podem ser encarados como razões para o renovado interesse na discussão sobre o papel das organizações na sociedade.

As organizações são consideradas éticas se cumprirem com todos os compromissos éticos, se adoptarem uma postura ética como estratégia de negócios, ou seja, agirem honestamente com todos aqueles que têm algum tipo de relacionamento com elas, com todos os *stakeholders*. As organizações têm a responsabilidade de incentivar e encorajar o comportamento ético, inclusive promovendo programas de aperfeiçoamento adequados para este fim. Actualmente, percebe-se claramente que na moderna gestão organizacional, se torna imprescindível a criação de relacionamentos mais éticos no mundo dos negócios, para se poder sobreviver e obter vantagens competitivas, com impactos positivos para a sociedade.

As organizações que agem de forma ética terão bons resultados, tanto financeiros como também não financeiros, ou seja, ter padrões éticos significa ter bons negócios a longo prazo. A falta de ética leva as organizações a perderem grandes clientes e fornecedores. Assim, se as organizações desejarem competir com sucesso nos mercados, é importante que adoptem um comportamento ético sólido.

No contexto organizacional actual, a ética é considerada um factor de garantia da competitividade das organizações e, segundo Da Costa (2008), uma organização que não tenha o sentido da responsabilidade social não cumpre a sua função na íntegra.

As organizações que possuem a ética disseminada na sua cultura organizacional devem zelar por ela.

2.6. A responsabilidade social e o seu impacto estratégico na gestão

A integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais têm sido as características mais relevantes da recente evolução da economia mundial. Para a maior parte das organizações, isso significa a inserção, muitas vezes forçada na competição à escala mundial. As organizações são obrigadas a mudar drasticamente as suas estratégias de negócio e os referenciais de gestão, para enfrentarem os desafios e aproveitarem as oportunidades decorrentes da ampliação dos seus mercados potenciais, do aparecimento de novos

concorrentes e das novas exigências da sociedade. Para alcançar uma gestão responsável, as organizações precisam mudar a sua cultura organizacional, o que implica mudança dos seus valores e práticas. A RSO exercerá impactos nos objectivos, estratégias e no próprio significado da organização, resultando assim em ganhos a partir das boas práticas de RSO e em perdas devido a falta de RSO.

Cada vez mais, as pessoas adquirem produtos/serviços das empresas que investem na RSO. Investir no social constitui um grande negócio. Segundo o índice Dow Jones de sustentabilidade, as acções das organizações socialmente responsáveis tendem a crescer rapidamente. O exercício da RSO agrega valor à marca, ou seja os clientes de hoje identificam-se mais facilmente com produtos fabricados por empresas que tenham preocupação social e ambiental.

Além das parcerias com as ONG, muitas organizações preocupam-se em desenvolver acções diferenciadas da filantropia tradicional em diversas instituições e associações. A valorização da RSO, criou a necessidade de as organizações passarem a publicar o balanço das actividades sociais desenvolvidas. Em muitos casos, a acção dessas organizações vem apoiada em estratégias de divulgação e marketing social. Recentemente algumas ONG criaram meios para evitar que os balanços sejam meras peças de marketing, sendo de maior destaque a divulgação dos dados relativos à transparência e valores.

A RSO deve ser assumida não apenas como um mero exercício de relações públicas, mas como um efectivo compromisso das organizações e assegurando o comprometimento da gestão de topo e restantes colaboradores. Para tal, deve constituir-se como parte integrante da abordagem de gestão através, por exemplo, do estabelecimento de orientações estratégicas e pela definição de objectivos associados.

2.6.1. Responsabilidade social – vantagens e desvantagens

Existem diversas razões para a adopção de um espírito empresarial responsável, nomeadamente proporcionar vantagens directas para a organização e garantir a competitividade a longo prazo. Estas vantagens passam pela criação de uma boa reputação e relação de confiança, fidelidade e expansão da carteira de clientes, confiança da comunidade,

protecção do ambiente e satisfação dos empregados. Sendo assim, essa forma de actuação aumenta o valor percebido da organização, trazendo maior notoriedade e visibilidade com fomento da empatia e, logo, promovendo a rentabilidade da mesma.

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), a RSO gera bons resultados, vantagens, lucros e crescimento das próprias organizações e da economia em geral.

Quando uma organização actua com responsabilidade social aumenta o seu relacionamento com os *stakeholders* e também aumenta a exposição positiva na comunicação social, onde os seus produtos, serviços e marcas ganham maior visibilidade e possível aceitação. Também as organizações que agem sem ética e responsabilidade social, poderão sofrer variadas perdas organizacionais.

Segue-se abaixo um resumo das vantagens e desvantagens da RSO:

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da RSO

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">➤ Redução de custos decorrentes das suas actividades;➤ Antecipação de problemas e riscos que possam surgir decorrentes das suas actividades e que causam marcas profundas na imagem e sobrevivência;➤ Maior inovação e consequente fidelização dos clientes;➤ Antecipação das necessidades dos clientes e sua diferenciação face à concorrência, com reflexo percebido no valor da marca;➤ Melhoria da imagem da organização;➤ Garantia da performance económica e financeira aos accionistas e investidores, através da valorização	<ul style="list-style-type: none">➤ Redução das vendas e má imagem, resultante da recusa do produto e da marca;➤ Desvalorização da organização na sociedade e no mercado, resultando na queda das acções e no afastamento dos investidores;➤ Fraca apetência pelos meios de comunicação social;➤ Reclamações dos clientes e perda de futuros consumidores devido à propaganda enganosa e à falta de qualidade dos produtos/serviços;➤ Pagamentos de multas e indemnizações, por motivo dos desastres ambientais, bem como danos físicos e morais causados aos

<p>da organização na sociedade e no mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Redução da carga fiscal, através de isenções de impostos para organizações patrocinadoras; ➤ Produtividade e comprometimento dos colaboradores, resultante do maior empenho e motivação dos mesmos; ➤ Ganhos sociais resultantes das mudanças de comportamentos da sociedade; ➤ Melhor relacionamento com o governo; ➤ Maiores vantagens competitivas. 	<p>colaboradores;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixa produtividade causada pela desmotivação dos colaboradores.
---	--

Fonte: do Autor

As organizações que adoptam a RSO podem conseguir muitas vantagens nos mais variados sentidos, desde a influência positiva na imagem da organização perante o mercado até à criação de uma sociedade mais justa, uma vez que será imprescindível para a continuidade da organização.

Presentemente os *stakeholders* estão a ser vistos como uma espécie de sócios do negócio, prontos para partilhar resultados. A organização e o accionista que trata os seus *stakeholders* com negligência, proporcionando problemas económicos, sociais e ambientais, podem pagar muito caro por isso.

As organizações precisam encarar com seriedade e honestidade as suas relações com todos os *stakeholders*, pois essas relações têm-se tornado uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência organizacional por causa do lado ético e humano trazido pela responsabilidade social.

Neste sentido, as organizações precisam de estar atentas ao facto de que, auferir grandes lucros em detrimento da destruição do meio ambiente, da saúde física e mental dos

colaboradores e do desprezo por uma parcela considerável da sociedade e dos seus clientes, pode acarretar avultados prejuízos a longo prazo.

Num mundo onde as necessidades evoluem permanentemente, as expectativas de melhoria de desempenho das organizações, pelas diversas partes interessadas, não se limitam à qualidade e à rentabilidade. O impacto ambiental e social resultante das actividades e operações determinam, cada vez mais, o sucesso das organizações.

2.6.2. *Estratégia da actuação social e a relação com o negócio*

Com o aparecimento de novos desafios e de uma maior pressão para a transparência dos negócios, as organizações foram forçadas a adoptar uma postura cada vez mais responsável nas suas acções.

O que está por detrás do conceito de RSO não é apenas o bem-estar social e a melhoria do ambiente, envolve também a melhoria do desempenho nos negócios e, por consequência, contribui para o aumento dos lucros. É por isso que as organizações devem satisfazer os interesses de sectores que vão muito para além dos clientes e accionistas. Hoje, um conjunto alargado de diálogos a mais intervenientes representa muito mais do que uma mudança de comportamento e, com isso, há uma maior legitimidade social.

Um dos mais conceituados gurus, *Michael Porter*, reconheceu recentemente o importante contributo da RSO para a construção de vantagens competitivas organizacionais, afirmando que o teste essencial para as políticas de RSO não é se uma causa tem valia, mas se ela representa uma oportunidade para criar valor partilhado, isto é, se constitui um benefício significativo para a sociedade que também é valiosa para o negócio.

À medida que se aprofunda o debate na comunidade académica sobre as diferentes teorias que abordam a questão da RSO e da ética, cresce também na comunidade de negócios o questionamento sobre a real conexão entre as práticas de RSO e a *performance* económica e financeira das organizações.

A RSO constitui parte integrante da estratégia organizacional, uma vez que esta pode auxiliar a gestão das organizações a encontrar soluções inovadoras, baseadas nas expectativas dos *stakeholders*. A organização pode utilizar iniciativas sociais para melhorar o seu contexto

competitivo, ou seja a qualidade do seu ambiente de negócios nos locais onde a organização actua. Também pode-se dizer que a RSO constitui um conjunto de recursos, pois contempla várias dimensões que podem ser consideradas recursos internos, como valores organizacionais, ética nos negócios, relacionamentos com *stakeholders*, projectos sociais e reputação organizacional. Segundo Husted (2003), as organizações podem criar projectos sociais, ligados ao seu *core business* que sejam valiosos, raros, inimitáveis e, com isso, gerar vantagens.

As grandes organizações, inclusive algumas de Cabo Verde, já incorporam a preocupação social nos seus processos e em decisões de investimentos, reconhecendo ser um pré-requisito para a sobrevivência do próprio negócio. Os gestores dessas organizações sabem que é de suma importância integrar-se a essa nova realidade e que, independentemente da abordagem utilizada, actuar com RSO focada no desenvolvimento sustentável compõe o conjunto de estratégias de diferenciação neste novo milénio.

2.7. Meios utilizados para avaliação e acompanhamento da RSO

A avaliação da qualidade e o desempenho dos relacionamentos das organizações com os seus *stakeholders*, pode constituir uma estratégia, extremamente, importante para a organização.

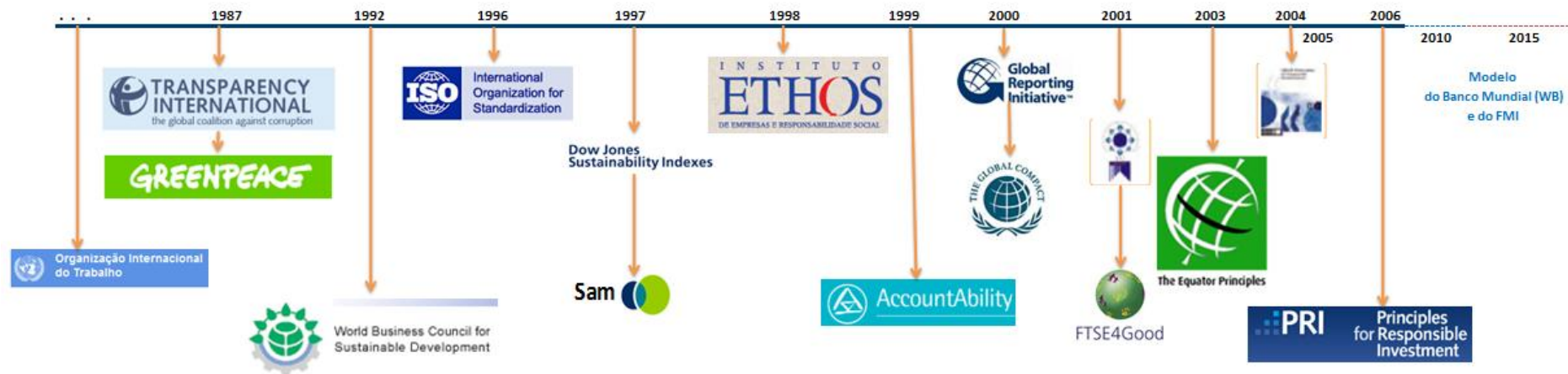
São várias as organizações que vêm actuando mundialmente na proposição de instrumentos para avaliação da responsabilidade social nas organizações. Os instrumentos de avaliação social além de auxiliar os gestores das organizações a definirem os seus valores, crenças, políticas de actuação, transparência e o compromisso dos seus procedimentos junto à sociedade, possibilitam também o conhecimento, o controle e, principalmente, permite assegurar a qualidade do desempenho social da organização.

O diagnóstico das questões sociais, económicas e ambientais, por parte das organizações, permite que a sua orientação estratégica quanto à RSO, seja definida e colocada em prática.

As organizações socialmente responsáveis devem ser avaliadas constantemente, ou seja, elas devem ser autoavaliadas, para verificar se estão a desenvolver as acções propostas e também identificar os aspectos que a organização precisa melhorar.

Diversos instrumentos de avaliação foram criados, com a finalidade de medir e avaliar as acções de RSO. Alguns desses instrumentos de avaliação são reguladores e garantem uma certificação para a organização, e as demais são direccionadas apenas para uma autoavaliação da organização, como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica.

Figura 4 - Referenciais cronológicos da RSO



Fonte: Adaptado Revista INGENIUM (2008, nº 108)

Todos esses referenciais têm a preocupação comum para que a RSO não seja um exercício pontual de uma organização e que não seja entendida como mero requisito adicional para as organizações ou um substituto às obrigações legais. Uma outra preocupação comum é a integração dos princípios e práticas da RSO nas actividades organizacionais, permitindo que as organizações planeiem, realizem e melhorem o seu desempenho, facultando deste jeito a comunicação e a participação de grupos de interesses ou *stakeholders*.

2.7.1. Indicadores

Os instrumentos de desempenho ou indicadores, são dados e informações que permitem aos gestores definir, através de análise, os cenários para determinada situação, ou seja, as organizações podem utilizá-las para avaliar, diagnosticar e orientar as acções da RSO. Além de auxiliar os gestores, os indicadores possibilitam a comunicação transparente da organização com os seus diversos agentes. Desta forma, as organizações reforçam o seu compromisso com a ética nos negócios e com a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Esses indicadores de desempenho demonstram aos gestores as suas capacidades e as suas limitações. Um indicador é o estabelecimento de uma medida de desempenho, através de métricas mensuráveis.

Os tipos de indicadores são diversificados, dependendo da aplicabilidade, ou da finalidade, mas neste trabalho será dada prioridade aos indicadores de desenvolvimento social. Tais indicadores podem ser utilizados para:

- i. Controlar processos;
- ii. Tomar decisões;
- iii. Descobrir quais os processos necessitam de melhoria e quais são os pontos fortes que devem ser enfatizados;
- iv. Avaliar o desempenho;
- v. Reduzir custos;
- vi. Definir estratégias;
- vii. Definir projecções;
- viii. Demonstrar tendências;

Os indicadores de desenvolvimento social buscam reflectir as acções visando a responsabilidade e o desenvolvimento social que possam garantir a qualidade de vida de determinada sociedade e também dentro da própria organização.

É necessário o estabelecimento de indicadores para que se possa estabelecer o grau de desenvolvimento social. Através destes, deve-se realizar uma análise histórica dos dados colectados, que encaminharão os gestores para a definição das estratégias, tomada de acções, visando minimizar ou eliminar os pontos críticos.

Considerando as múltiplas dimensões do papel social da organização, a análise abrange sete temas:

- a) Meio ambiente;
- b) Público interno;
- c) Mercado;
- d) Comunidade;
- e) Valores;
- f) Programas de desenvolvimento,
- g) Impacto e governação.

2.7.1.1. Meio ambiente

As boas práticas ambientais podem contribuir para o sucesso da organização. Uma boa gestão com responsabilidade ambiental consegue-se ao procurar reduzir as agressões ao meio ambiente e promover a melhoria das condições ambientais. As organizações de um modo ou de outro dependem de recursos do meio ambiente para realizar as suas actividades. É parte de sua RSO evitar o desperdício de tais recursos (energia, matérias primas em geral e água).

A redução de energia, a minimização e reciclagem de resíduos, a prevenção da poluição, a protecção do ambiente natural, opções de transporte sustentável, não são apenas formas de reduzir o impacto ambiental, mas também fontes geradoras de lucro e de ganhos de imagem para as organizações. Todos esses benefícios contribuirão claramente para a sustentabilidade a longo prazo e para o sucesso da organização.

A organização deve estar consciente para a protecção ambiental, procurando manter um relacionamento ético e dinâmico com órgãos responsáveis pela fiscalização. Deve procurar também certificar-se com padrões internacionais no quesito ambiental ex: ISO 14000.

A educação ambiental deve ser promovida pelas organizações ambientalmente responsáveis, através da promoção, financiamento e incentivo a programas e projectos ligados à educação ambiental dos seus funcionários, comunidades e demais interessados. Tal atitude deve ser entendida como uma retribuição pelo uso dos recursos retirados da natureza e pelos danos que podem ser causados pelas suas actividades.

As organizações devem facultar informações ambientais claras e precisas, sobre os seus produtos, serviços e actividades, para os clientes, fornecedores, comunidade local, etc., evitando assim impactos nocivos para o ambiente natural.

2.7.1.2. Público interno

O respeito pelas leis trabalhistas não é suficiente para que uma organização seja considerada socialmente responsável. Mas sim ela precisa ir mais além, contribuindo para o desenvolvimento de competências e carreiras de longo prazo, melhorando as condições de trabalho e o bem-estar que proporcionem protecção suficiente para os funcionários. O sucesso de longo prazo da organização, muitas vezes depende do conhecimento, habilidades, talento, criatividade inovadora e particularmente da motivação dos colaboradores.

Também deve estar atenta ao respeito pelas culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representem os seus interesses.

Uma organização socialmente responsável deve buscar consolidar práticas de relacionamento transparente com os sindicatos em torno de objectivos compartilhados, bem como incentivar a gestão participativa, ou seja, incentivar o envolvimento dos funcionários na solução dos problemas da organização. Esse envolvimento permite obter mais dos funcionários, ou seja, em termos de ideias, compromissos e lealdade. Os funcionários são “as tropas da linha da frente” da maioria das organizações.

2.7.1.3. Mercado

As empresas são, basicamente, organizações humanas que dependem de uma rede de relações internas e externas, vitais para a prosperidade mútua. A forma como a gestão desse relacionamento é feita, muitas vezes, é vital para o sucesso de uma organização. A boa relação com clientes e fornecedores traz ganhos para ambas as partes. Uma maneira rápida para melhorar o desempenho da organização é compartilhar as experiências com fornecedores, clientes, e organizações locais.

As organizações devem incentivar os seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que esta adopta perante a sociedade. Também devem utilizar critérios voltados à RSO, na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

Uma organização socialmente responsável, deverá ter uma política que garanta a honestidade e a qualidade em todos os seus contratos, relações e publicidade como, por exemplo, uma justa política de compra, disposições para protecção dos consumidores, etc.

A excelência no atendimento é um outro ponto forte das organizações socialmente responsáveis, ou seja, devem facultar informação clara e precisa, e de rotulagem sobre os produtos e serviços, incluindo as suas obrigações de pós venda. Isso evidencia uma característica importante da organização que se preocupa com os seus consumidores.

O tratamento de reclamações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios, bem como o trabalho conjunto com outras organizações para abordarem questões suscitadas pelo empreendedorismo responsável e práticas comerciais éticas, principalmente com os concorrentes, são também características importantes para as organizações socialmente responsáveis.

2.7.1.4. Comunidade

Não há uma ligação clara entre uma organização saudável e rentável e o bem-estar da comunidade onde ela está inserida. A maioria das pequenas empresas é parte integrante da sua comunidade e tem um envolvimento activo nas suas actividades. Essa aproximação com as comunidades pode traduzir-se em vantagens, tais como – criação de redes de relações com outras organizações locais; reputação, e aumento do reconhecimento e estima do cliente.

As organizações socialmente responsáveis devem manter um diálogo aberto com a comunidade local sobre questões sensíveis, controversas ou adversas que envolvem a organização, como por exemplo, acumulação de resíduos fora das suas instalações, ou veículos obstruindo estradas ou veredas.

O incentivo dos funcionários a participarem em actividades da comunidade local, o apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local em doações e patrocínios e o respeito pelas culturas locais, são factores distintivos para as organizações socialmente responsáveis.

2.7.1.5. Valores

A comunicação dos valores para clientes, parceiros de negócios, fornecedores e outras partes relacionadas, ajuda as organizações e funcionários a manterem-se fiel para acreditar e construir a reputação da organização. A partilha de valores pode ajudar as organizações a atrair funcionários, clientes, fornecedores e investidores.

As organizações devem promover padrões elevados no local de trabalho e incentivar a lidar positivamente com os interesses e preocupações dos seus colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade local, e ter os valores claramente definidos constitui um ponto de partida.

A adopção de uma postura clara e transparente, no que diz respeito aos objectivos e compromissos éticos da organização, fortalece a legitimidade social das suas actividades, reflectindo-se positivamente no conjunto das suas relações.

A organização deve procurar a sua posição de liderança no seu percurso negocial, nas discussões que visam contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o sector específico e para o mercado como um todo.

2.7.1.6. Programas de desenvolvimento

As organizações devem incluir, no planeamento das suas actividades, os programas de desenvolvimento que têm por objectivo fomentar o desenvolvimento nas localidades onde estão inseridas.

Esses programas contribuem para o desenvolvimento local sustentável das comunidades apoiadas. O apoio a grupos social e economicamente vulneráveis, através de programas

desenvolvidos, objectiva diminuir as desigualdades, promover a inclusão social, desenvolver o protagonismo e estimular a vida associativa das pessoas.

Com esses programas, procura-se trabalhar com as comunidades apoiando-as nos seus esforços a fim de dirigirem o seu próprio desenvolvimento junto dos seus vizinhos e outros grupos. É requerida a sua participação activa, crítica e eficiente para alcançar a sua própria sustentabilidade, ou seja, as comunidades têm o papel de protagonistas dentro do processo de desenvolvimento.

2.7.2. Referenciais normativos

Apresentamos de seguida algumas ferramentas normativas da RSO, descrevendo a sua finalidade e proposta de quem os deve utilizar. No grande leque de opções de modelos de normas da RSO, foram seleccionadas as principais normas reconhecidas: ISO 26000, AA 1000, SA 8000, NBR 16001 e a ISO 14000.

ISO 26000

A ISO 26000, norma internacional de responsabilidade social, vem sendo desenvolvida por representantes de diversas organizações envolvidas da sociedade de países desenvolvidos e de países em desenvolvimento – consumidores, empresas, governos, ONG, trabalhadores, organismos de normalização e entidades de pesquisa. A ISO (International Organization for Standardization) formou um GT (Grupo de Trabalho) sobre Responsabilidade Social que une, anualmente, 33 organizações e 54 países para encaminhar a nova norma, com o prazo para ser publicada até 2010. O GT está sob a liderança da SIS (*Swedish Standards Institute*) e da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Considera-se esse processo inovador porque a norma será coordenada por um país industrializado (Suécia) e um país em desenvolvimento (Brasil).

Composta por directrizes, a norma não terá propósito de certificação, assim como não conterá carácter de sistema de gestão, ao contrário da ISO 14000 e ISO 9000 que, por sua vez, é composta por requisitos. Isso indica que a ISO 26000 será uma norma de desempenho, ou seja, não terá a estrutura da metodologia PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), mas terá ênfase em resultados. A norma está em construção, mas já se sabe que será elaborada com base em iniciativas já existentes e que contém uma estrutura definida presente no relatório da norma, no site da ISO (www.iso.org).

A norma deverá assistir às organizações para abordar o tema da Responsabilidade Social, efectivamente, em diferentes culturas, ambientes e sociedades, apresentando guias metodológicos e operacionais para a identificação e engajamento das partes interessadas, e para aumentar a credibilidade dos relatórios e demandas sobre a RSO. O campo de aplicação da norma envolve qualquer tipo de organização, tanto público quanto privado.

A ISO 26000 acrescenta valor aos trabalhos da RSO já existentes através das seguintes medidas: desenvolver um consenso internacional sobre o significado da Responsabilidade Social e os assuntos que a RSO precisa abordar; fornecer normas de procedimentos para acções efectivas em RSO; e disseminar as melhores práticas para o bem comunitário já desenvolvidas.

O objectivo da norma não é de que seja concorrente de outros padrões e requisitos da RSO, mas sim complementar-se a estes. Para isso, a ISO divulgou uma lista com 90 documentos e iniciativas considerados importantes para o assunto, de entre eles, o GRI, SA8000 e a AA1000, que serão apresentados mais detalhadamente a seguir.

AA1000

Criada no Reino Unido, a AA 1000 é uma norma internacional de certificação, que apresenta princípios e padrões de processo voltados para o engajamento com os públicos de interesse. Foi publicada em 1999 pela ONG ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), em Londres, reconhecida como o primeiro padrão internacional de gestão da RSO. Em 2005, a Accountability lançou o segundo módulo da AA 1000, o AA 1000 SES – *Stakeholder Engagement Standard*. Esse módulo acrescenta uma listagem de considerações práticas sobre o engajamento dos públicos de interesse e uma estrutura para o processo de diálogo entre eles. A série de normas AA 1000 define a melhoria de práticas para a prestação de contas com a finalidade de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria bem como o relato social ético de qualquer tipo de organização. Os padrões de processo da AA 1000 estimulam a conceituação dos valores das organizações e as alinha com o desenvolvimento de metas de desempenho da organização, assim como a avaliação e comunicação das mesmas através do foco no engajamento dos públicos de interesse, ponto-chave da norma. Nesse âmbito, inserem-se questões sociais e éticas na gestão estratégica e operações do negócio.

O foco no engajamento dos públicos de interesse é de extrema importância por implicar na eficácia e objectividade das metas e indicadores determinados e na selecção do sistema de relatório mais adequado. A série de normas AA 1000 traz benefícios para o desempenho ético, social, ambiental e económico da organização.

A norma AA 1000 tem carácter certificador por meio da especificação do processo a ser seguido na construção do relatório de desempenho, embora não indique níveis desejados de desempenho, similar a ISO 14000. Não há, nesta certificação, a comprovação do comportamento ético e socialmente responsável da organização, mas garante que as suas acções sejam conforme os seus valores e que cumpra as metas definidas a partir do diálogo com *stakeholders*.

A norma apresenta os principais tópicos relacionados com a responsabilidade social, e os pontos de convergência e divergência com os demais padrões (ISO, SA 8000 e GRI), podendo ser usada em conjunto ou isolada dessas ferramentas.

O AA1000 consiste num conjunto de princípios de qualidade e de processos de avaliação ética. Estes princípios e estes processos são acompanhados por linhas de orientação que identificam a relação entre eles e as acções. O princípio fundamental é o da inclusividade, isto é, a inclusão das aspirações e das necessidades de todos os *stakeholders* nos processos da organização.

Em suma, a estrutura da AA 1000 contém processos e princípios para três pontos: relatórios, prestação de contas e auditoria.

SA 8000

A SA 8000, passível de auditoria e certificação, é uma ferramenta normativa que estabelece padrões para as relações de trabalho. O objectivo é o de permitir que as organizações garantam condições de trabalho eticamente aceitáveis. Foi elaborada em 1997 nos EUA pela actual ONG SAI (*Social Accountability International*) por meio de grupos de trabalhos envolvendo diversos *stakeholders*. É a primeira certificação internacional da RSO.

Reconhecida internacionalmente como um sistema de implementação, manutenção e verificação das condições adequadas do trabalho, assim como do respeito aos direitos fundamentais dos trabalhadores, a norma é destinada principalmente a organizações que têm a sua cadeia de produção em países em que se verifique a necessidade de assegurar as condições de trabalho decentes.

O seu sistema de auditoria é similar à ISO 9000, mas os seus requisitos são baseados nas directrizes internacionais de direitos humanos, principalmente da ONU. Esses requisitos caminham dentro dos seguintes temas: trabalho das crianças, trabalho forçado, higiene e segurança, práticas, discriminação, direito de reunião (sindicatos), tempo de trabalho, remuneração e sistema de gestão.

Pode-se implantar a SA 8000 por dois meios: o *Certification SA 8000* em que a organização passe por avaliação de auditor independente de uma organização credenciada e supervisionada por auditores da SAI; e pelo CIP (*Corporate Involvement Program*), aplicável a organizações que vendem mercadorias.

A certificação e a melhoria da qualidade de vida laboral podem também incrementar a reputação da organização no mercado, tornando-a mais atractiva e rentável. Do processo pode resultar uma maior capacidade da empresa para atrair e manter bons colaboradores. Ambos os efeitos são igualmente contributivos do melhor desempenho da organização e da sua capacidade competitiva.

NBR 16001

A norma NBR 16001 foi elaborada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), representante oficial da ISO no Brasil, em 2004. A norma, de âmbito nacional, procura atender todos os tipos e portes de organizações, adequando-se às divergências geográficas, culturais e sociais brasileiras. Por essa razão, a sua aplicação depende de alguns factores: a política de responsabilidade social da organização, a natureza das suas actividades, produtos e serviços, de sua localidade e condições em que opera. O seu propósito é o de certificação e consiste num sistema de gestão. Por consistir esse carácter, ela não dita critérios específicos de desempenho da RSO.

Segundo a edição de lançamento da norma (2004), a adopção e a implementação da mesma não garantem “resultados óptimos”, mas estimula as organizações a considerarem a implementação da melhor prática disponível a partir de conceitos, práticas e indicadores propostos por instituições de renome que podem contribuir para o planeamento do sistema da gestão da responsabilidade social (i.e. Indicadores Ethos).

Um dos seus fundamentos é o Tríplice Resultado da sustentabilidade (económico, ambiental e social) e a sua metodologia segue o modelo PDCA da ISO 14001. Embora esse fundamento envolva a dimensão ambiental, a norma não substitui as outras normas da série ABNT NBR ISO 9000 ou ISO 14000, sendo portanto complementares.

A NBR 16001 permite à organização formular e implementar uma política e objectivos que considerem os requisitos legais, apresentando uma actuação ética, preocupada com a promoção da cidadania, do desenvolvimento sustentável e transparência das suas actividades. A sua aplicação é indicada para as seguintes situações:

- i. Implantar, manter e aprimorar um sistema de gestão da RSO;

- ii. Assegurar a conformidade com a legislação e com a política da RSO;
- iii. Apoiar o engajamento efectivo dos *stakeholders*;
- iv. Realizar uma auto-avaliação e auto declaração de conformidade com a norma;
- v. Buscar confirmação da sua conformidade por partes que possuam interesse na organização;
- vi. Buscar certificação através de uma organização externa;

A norma NBR 16001 apresenta uma listagem de características que devem ser agregadas aos objectivos e metas, compatíveis com a política da RSO. O relatório oficial da norma está disponível em: www.iadb.org/etica/documentos/abn_norma-p.doc.

ISO 14000

O ISO 14000 é um conjunto de normas que definem parâmetros e directrizes da gestão ambiental para as organizações (públicas e privadas). Estas normas foram definidas pela *International Organization for Standardization* - ISO (Organização Internacional para Padronização).

Estas normas foram criadas para diminuir o impacto provocado pelas organizações ao meio ambiente. Muitas organizações utilizam recursos naturais, geram poluição ou causam danos ambientais através dos seus processos de produção. Seguindo as normas do ISO 14000, elas podem reduzir significativamente estes danos ao meio ambiente. Quando uma organização segue as normas e implanta os processos indicados, ela pode obter o Certificado ISO 14000. Este certificado é importante, pois atesta que a organização possui responsabilidade ambiental, valorizando assim os seus produtos e marca. Para conseguir e manter o certificado ISO 14000, a organização precisa seguir a legislação ambiental do país, treinar e qualificar os funcionários para seguirem as normas, diagnosticar os impactos ambientais que está a causar e aplicar procedimentos para diminuir os danos ao meio ambiente.

Além das normas acima referenciadas, apresenta-se, de seguida, outras iniciativas internacionais ligadas ao campo RSO:

Global Reporting Initiative (GRI)

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização sem fins lucrativos cujo principal propósito é desenvolver e disseminar globalmente directrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, por meio de uma rede de diálogo multi-*stakeholder*,

composta por milhares de especialistas de todo o mundo, para uso voluntário por organizações que queiram relatar as dimensões económicas, sociais e ambientais das suas actividades, produtos e serviços.

O objectivo das directrizes é orientar as organizações que estejam a elaborar os relatórios, assim como as suas partes interessadas, a descrever e a articular as suas contribuições em direcção ao desenvolvimento sustentável.

Actualmente, as directrizes GRI são a principal referência para a elaboração destas publicações, não só devido ao processo compartilhado de desenvolvimento e gestão, mas também pelos fundamentos do seu conteúdo, que dialoga com as principais referências internacionais em sustentabilidade, como a Declaração Internacional dos Direitos Humanos, o Pacto Global da ONU e os Objectivos do Desenvolvimento do Milénio, entre outras. Por esta razão, mais de 1500 organizações em todo o mundo adoptam as directrizes GRI para a elaboração dos seus relatórios de sustentabilidade.

A Declaração do Rio e a Agenda 21 da ONU

Nos anos 70 do século passado, o meio ambiente tornou-se foco de atenção e preocupação, especialmente nas nações tecnologicamente mais avançadas, que primeiro identificaram os efeitos negativos da devastação ambiental. A partir de então, questões sobre a qualidade de vida e preservação ecológica começaram a fazer parte da agenda internacional. O ponto culminante dessa discussão foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a ECO 92 no Rio de Janeiro, também conhecida como Rio 92.

Como resultado do evento, foram adoptados dois tipos de compromissos: os restritos e os abrangentes. O primeiro grupo é formado por duas convenções, uma sobre Mudança do Clima e outra sobre Biodiversidade, e pela Declaração sobre Florestas. Já os documentos aprovados com objectivos mais abrangentes e de natureza mais política, foram a Declaração do Rio⁸ e a Agenda 21⁹. Ambos endossam o conceito de desenvolvimento sustentável, que combina as aspirações do progresso económico e material com a necessidade de uma consciência económica.

⁸ *Declaração do Rio: Conjunto de princípios que colocam o homem como o centro das preocupações vinculadas ao desenvolvimento sustentável, reafirma a soberania nacional sobre os recursos naturais e a relaciona com as políticas nacionais de desenvolvimento.*

⁹ *A Agenda 21 é um plano de acção sobre o meio ambiente e desenvolvimento. Estabelece linhas de cooperação e prevê uma mudança nos padrões estabelecidos.*

A Agenda 21 é basicamente um guia para a implementação de um modelo sustentável de utilização dos recursos naturais e preservação da biodiversidade.

As directrizes para as organizações multinacionais da OCDE

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) é uma entidade internacional intergovernamental da qual participam as nações mais industrializadas. Os seus integrantes reúnem-se periodicamente para intercambiar informações e harmonizar as suas políticas, com o objectivo de maximizar o seu crescimento económico e impulsionar o seu desenvolvimento. O Brasil é membro observador (não tem direito a voto).

Em 1976, a OCDE elaborou as suas Directrizes para as Empresas Multinacionais. São recomendações dos governos às empresas multinacionais, que definem princípios e padrões de cumprimento voluntário, de acordo com as legislações nacionais, visando promover uma conduta empresarial responsável. A partir de 1992, a OCDE decidiu rever essas Directrizes para as adequar ao novo contexto económico. Em 1999, os países-membros da OCDE concordaram em incluir normas ambientais e trabalhistas. Foram tomadas como base a Declaração da OIT sobre Princípios Fundamentais e Direitos no Trabalho e a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, entre outros instrumentos.

Essas directrizes são recomendações dos governos às organizações multinacionais, que definem princípios e padrões de cumprimento voluntário, de acordo com legislações nacionais, visando promover uma conduta empresarial responsável. São endereçadas principalmente às organizações dos 30 países da OCDE (Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, França, Alemanha, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido, Estados Unidos, Japão, Finlândia, Austrália, Nova Zelândia, México, República Checa, Hungria, Polónia, Coreia e República Eslovaca), mais a Argentina, o Brasil e o Chile que os adoptaram em Junho de 2000.

Global Compact

O Pacto Mundial, também denominado de Pacto Global, é uma iniciativa internacional proposta pelas Nações Unidas com o objectivo de fomentar a cidadania corporativa. O Pacto Global já conta com uma família de vários milhares de organizações em mais de 100 países, dos quais Cabo Verde faz parte.

A ideia de um Pacto Global foi lançada, pela primeira vez, em 1999 pelo então Secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, num discurso dirigido ao Fórum Económico Mundial

em Davos, Suíça, aos altos dirigentes das maiores organizações a nível mundial. O discurso de Kofi Annan enquadrava-se no contexto da discussão internacional sobre a globalização económica.

A fase operacional do Global Compact iniciou-se em Julho de 2000 na Sede das Nações Unidas, em Nova York, e nessa ocasião aderiram as primeiras empresas.

A iniciativa perspectiva mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adopção, nas suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceites nas áreas dos Direitos Humanos, Relações de trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção, reflectidos em Dez Princípios. Esta iniciativa conta com a participação de Agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros, necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário.

De acordo com a definição usada pela ONU, o Pacto Global não é um instrumento de regulação, um código de conduta obrigatório ou um fórum para auditar as políticas e práticas da direcção de uma empresa. É uma iniciativa que deve ser tomada voluntariamente, com o objectivo de fornecer directrizes para a promoção do crescimento sustentável e a cidadania, através de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. O Pacto Mundial defende Dez Princípios mundiais, derivados da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho, sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Este Pacto tem por base dois grandes objectivos: a Incorporação dos Dez Princípios nas actividades que as empresas realizam e a implementação de acções que apoiem os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio.

Em relação às Leis e normas da RSO em Cabo Verde, verifica-se que não há nenhuma lei específica sobre o assunto. No entanto, como forma de assegurar os direitos e deveres entre os envolvidos com as empresas, destaca-se a Constituição da República, o código laboral, Leis, Portarias e Decretos.

2.7.3. *Balanço social*

Desde o início do século XX que se vêm registando manifestações a favor de acções sociais por parte das organizações. Contudo, foi somente a partir da década de 1960, nos Estados

Unidos da América, e no início da década de 1970, na Europa, particularmente na França, Alemanha e Inglaterra, que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das organizações e consolidou-se a própria necessidade de divulgação de relatórios e balanços sociais anuais.

A ideia de responsabilidade social das organizações popularizou-se, na década de 1970, na Europa. E foi a partir desta ideia que, em 1971, a companhia alemã Steag produziu uma espécie de relatório social, um balanço das suas actividades sociais. Porém, o que pode ser classificado como um marco na história dos balanços sociais, propriamente dito, surgiu na França, em 1972: foi o ano em que a empresa Singer fez o, assim chamado, primeiro balanço social da história das organizações. A França, em 1977, adoptou a obrigatoriedade de publicação do BS por meio da Lei nº 77.769, conhecida também como *rapport Sudreau*. As organizações com mais de 300 funcionários são obrigadas a publicar o documento. Essa lei foi efectivamente um marco na elaboração do BS por parte das organizações, não obstante a orientação da referida lei tenha sido o das relações com os funcionários.

Essa lei exige que as organizações publiquem entre outras informações relativas a:

- i. Remunerações e encargos;
- ii. Emprego;
- iii. Higiene e segurança no trabalho;
- iv. Benefícios adicionais;
- v. Condições de vida para os funcionários e os seus dependentes;
- vi. Formação;
- vii. Relações profissionais;

Posteriormente, vários países europeus passaram a adoptar os preceitos da lei francesa, passando a publicar também o balanço social, entre eles, Alemanha, Holanda, Bélgica, Espanha, Portugal e Inglaterra.

O BS mostra à sociedade o que a organização valoriza no seu lado humano, internamente, e em relação à comunidade. Aponta o que faz para os seus funcionários em relação a salários, alimentação, educação, saúde, segurança e higiene no trabalho, previdência social, transporte, bolsas de estudos, participação nos resultados. Especifica o volume de negócios, resultado operacional, remunerações, encargos sociais, e outros. Quanto à comunidade, regista o investimento nas áreas de cultura, desporto, saúde pública, segurança, urbanização, defesa civil, educação, assistência social, obras públicas, saneamento, campanhas e outros. Em

relação ao meio ambiente, busca contemplar programas que visem à recuperação, conservação e melhoria do meio ambiente.

Diante de tantas transformações pelas quais se vem passando o meio empresarial, o BS pode ser um instrumento de gestão humana e social importante, complementando os instrumentos actuais e incorporando estratégias e acções no campo social. Entretanto, ainda que haja muita pressão pela responsabilidade social das organizações, ainda há muita resistência, e até que esta prática se torne realidade para a grande maioria delas, é preciso que o processo do BS ainda seja compreendido e exercitado.

O BS visa demonstrar publicamente, que a intenção da organização não é somente a geração de lucros com um fim próprio, mas o desempenho social obtido através do compromisso e da responsabilidade para com a sociedade, prestando contas do seu desempenho sobre o uso e a apropriação de recursos que originalmente não lhe pertenciam. O BS corresponde a um instrumento importante para a organização comunicar com os vários *stakeholders*. Esta publicação deverá ser anual e conter um relatório de actividades económicas, ambientais e sociais. Deve apresentar não apenas os sucessos, mas também os principais compromissos públicos da organização, as metas para o futuro, os problemas que imagina enfrentar, bem como os desafios futuros.

O BS é considerado uma ferramenta de gestão, pois reúne dados quantitativos e qualitativos sobre as políticas administrativas, os quais podem ser comparados e analisados de acordo com as necessidades internas da organização, servindo-se de instrumento de controlo e auxílio na tomada de decisões e adopção de estratégias.

A elaboração e a publicação do BS traduzem-se numa mudança da visão tradicional, pela qual as organizações se preocupavam apenas em produzir e obter lucros, sem se preocuparem com a satisfação e a sua força de trabalho, e com o ambiente externo, para uma visão moderna em que os objectivos da organização incorporam a sua responsabilidade social.

Em Cabo Verde, o balanço social não é obrigatório. O que tem acontecido é a publicação nos relatórios de contas anuais das acções sociais levadas a cabo por algumas organizações, sendo que a obrigação de se ter ou publicar um Balanço Social não existe.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos que nortearam a realização deste trabalho. Sendo assim, é abordado o método utilizado e o tipo de pesquisa. Discute-se sobre a população e amostra, sobre os procedimentos de colecta, tratamento e análise dos dados, ou seja, este capítulo apresenta uma descrição detalhada sobre o modo como a investigação foi realizada.

3.1. Metodologia utilizada

O desenho metodológico desta investigação procurou combinar técnicas de análise quantitativa e qualitativa de modo a tornar mais rica a análise e gerar mais subsídios para o trabalho.

Observa-se, neste trabalho, a predominância da vertente quantitativa. Contudo, deve ser levada em consideração a importância conferida aos conteúdos subjectivos avaliados através de técnicas interpretativas, pertinentes à vertente qualitativa.

3.2. Tipo de pesquisa

No que tange ao objectivo ou motivação para a realização da pesquisa, combinaram-se os tipos de pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória é interpretada como aquela que é realizada numa área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, ou seja, procura-se, essencialmente, proceder ao reconhecimento de uma realidade ainda pouco estudada no nosso país, enquanto que a investigação descritiva permite a percepção de maiores detalhes sobre o assunto, objecto de investigação.

O objectivo da pesquisa exploratória é familiarizar-se com a área do assunto em investigação, ou seja busca explorar com maior profundidade o tema, enquanto que a pesquisa descritiva vai para além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes.

3.3. Amostra

A amostra da pesquisa é composta por empresas pertencentes a diversos sectores de actividades, escolhidas de entre as grandes e médias empresas de todas as ilhas que compõem o arquipélago de Cabo Verde. Dada a dificuldade, ou mesmo a indisponibilização dos dados relativos a informações individuais das empresas, por parte da entidade responsável pela produção das estatísticas nacionais (INE – Instituto Nacional de Estatística), como por exemplo o volume de negócios, número de funcionários e sector de actividade, não foi possível obter uma amostra probabilística, que permitisse facilitar o trabalho.

Desta forma, a amostra classifica-se como não aleatória ou não probabilística. Assim, mediante os objectivos do trabalho, constituiu-se uma amostra de 105 empresas a nível nacional, seleccionadas a partir de entendimentos e razões práticas do pesquisador, no sentido de se obter o número máximo possível de respostas, sendo que não dependeu de cálculos estatísticos de probabilidade, ou seja não se partiu de uma população para se ter uma amostra representativa.

Das 105 organizações que compunham a amostra, obtivemos 64 respostas ao questionário, o equivalente a 61%. Outras 9 empresas recusaram responder ao questionário e das restantes 32 não obtivemos qualquer tipo *feedback*.

As empresas consideradas no trabalho foram escolhidas, levando em consideração a sua notoriedade nacional, a sua posição estratégica para o desenvolvimento do país, sector de actividade e situação geográfica. Na amostra, foram privilegiadas as empresas de maior dimensão, por se considerar que quanto maior é a dimensão, maior é o potencial de desenvolvimento de práticas de responsabilidade social.

Dada a dimensão do país, não foi difícil identificar as empresas de maior notoriedade nacional e com impacto na economia do mesmo.

Assim, a partir da amostra seleccionada, foi levado a cabo o trabalho que permitirá obter uma visão da forma como a temática da Responsabilidade Social das Organizações está a ser interpretada e posta em prática pelas empresas Cabo-verdianas.

3.4. Recolha, tratamento e análise dos dados

Com o objectivo de identificar a adopção ou não das práticas de RSO, foi utilizado um inquérito por questionário, estruturado com questões fechadas e complementadas com questões abertas, dirigido a gestores das empresas (foram ainda feitas algumas entrevistas abertas).

O questionário compõe-se de um conjunto de perguntas pré-elaboradas sistemática e sequencialmente organizadas em itens, que formam o tema da pesquisa, com o propósito de conseguir dos inquiridos, sob forma escrita ou verbal, respostas sobre o assunto.

Optou-se pela aplicação do questionário porque:

- i. Tem um carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática;
- ii. Permite obtenção de uma amostra maior e não sofre influência do inquiridor;
- iii. Fornece dados mais completos e padronizados;

A análise qualitativa ajuda na interpretação dos dados quantitativos para, desta forma, se compreender e contextualizar o tema em análise e enquadrar os dados obtidos com os conceitos estruturantes da pesquisa. A análise dos resultados permite uma melhor compreensão dos dados através da interpretação e contextualização das práticas de responsabilidade social com a realidade, com o propósito de se conhecer a sua estrutura e os factores que influenciam na intervenção socialmente responsável das organizações Cabo-verdianas.

O inquérito utilizado, foi adaptado do modelo da Comissão Europeia, e apresenta-se organizado em 4 secções:

- i. Informação base (nome da organização, número de colaboradores, sector de actividade e volume de negócios);
- ii. Política ambiental, políticas no local de trabalho, políticas do mercado, políticas de comunidade e valores da organização;
- iii. Programas de desenvolvimento;

iv. Impacto e governação;

O questionário constitui o instrumento, por excelência, de recolha de dados numa análise quantitativa. Pode ser utilizado em entrevistas pessoais, por telefone ou por correio. Em qualquer dos casos, deve-se assegurar que as perguntas constantes do questionário sejam adequadas para recolher a informação necessária ao alcance dos objectivos do trabalho. Para tal, o questionário deve cumprir seis funções: manter a cooperação e a motivação do informante, comunicar com ele e ajudá-lo na formulação das respostas, evitar enviesamentos, facilitar o trabalho do entrevistador e facilitar o processamento da informação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

O processo de envio dos questionários e de obtenção das respostas demorou cerca de 2 meses. Os questionários foram auto administrados após o contacto telefónico com as empresas para indicação de pessoas a responderem ao mesmo. De seguida, procedeu-se o seu envio via email e, em muitos casos, o processo de preenchimento foi presencial, tendo-se revelado fundamental para a obtenção das respostas. Os informantes deviam completar e devolver ao pesquisador, por meios electrónicos, presencial ou por telefone. Após o primeiro envio, foi retomado o contacto com as empresas não respondentes mais concretamente com as pessoas responsáveis pela área social nas empresas por via telefónica e correio electrónico, sendo por esta via novamente enviado o inquérito.

As principais dificuldades identificadas neste processo foram:

- A indisponibilidade da pessoa certa para responder o questionário, sendo que a grande maioria o justificava por falta de tempo;
- A demora em responder o questionário, associado à necessidade de os respondentes recolherem a informação dentro da própria empresa;
- A forma pela qual as organizações estão estruturadas para lidar com as acções de responsabilidade social, incluindo a divulgação dessas acções, pode conduzir os respondentes a fornecerem respostas que não condizem com as suas reais opiniões, por razões de desconhecimento do tema;
- O tempo (longo) que as aplicações dos questionários requerem;

Os resultados obtidos com os questionários possibilitaram a apresentação dos dados em formato qualitativo e quantitativo.

As respostas dos inquiridos foram tratadas e analisadas utilizando os recursos do *Microsoft Excel* e do software de análise estatística SPSS – *Statistical Package for Social Sciences* (versão 17.0), uma vez que permite a consolidação de todas as empresas inquiridas, e permite, entre outras funcionalidades o cruzamento de várias questões e o agrupamento dos mesmos, facilitando assim a análise das informações.

As questões abertas tiveram análise qualitativa segundo a natureza de seus conteúdos, o que conduziu ao agrupamento por categorias de respostas, procurando identificar o que tinham de comum entre si, de forma a viabilizar a interpretação dos dados.

4. PROPOSTA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa acerca da percepção e as acções de RSO praticadas pelas empresas. De seguida apresentamos, o contexto da RSO em Cabo Verde, na sua vertente económica, social e ambiental. Posteriormente, faz-se uma caracterização do perfil das empresas inquiridas, fazendo-se posteriormente a apresentação da análise dos resultados, ou seja, a análise das variáveis e indicadores de RSO.

Após a recolha dos dados, a análise dos mesmos foi realizada, mediante a confrontação com os conceitos abordados na pesquisa, procurando-se responder aos objectivos específicos.

Assim, antes de começar a analisar os dados da pesquisa, faz-se importante, mais uma vez, frisar o conceito de responsabilidade social, pois este é fundamental para a orientação da análise dos resultados. Face a isto, segundo Freeman (1984), para que uma organização seja socialmente responsável, ela precisa atender a conceitos ainda mais amplos, envolvendo nas suas estratégias e valores as expectativas dos *stakeholders*, que seriam as pessoas ou instituições com as quais a organização tem ligação com os seus negócios, pois estes exercem influência na estabilidade das actividades organizacionais. Não basta uma organização ter um discurso e acções voltados para o exterior da organização, é preciso que ela seja solidária com todas as partes interessadas. Não é suficiente que uma organização tenha um programa comunitário e, por outro lado, utilize a mão-de-obra infantil ou permita que um fornecedor a utilize, ou que os seus colaboradores sejam discriminados ou mal remunerados.

4.1. Caracterização do contexto da Responsabilidade Social em Cabo Verde

O diagnóstico ora apresentado reflecte a informação relativa a um conjunto de organizações Cabo-verdianas que se disponibilizaram a colaborar com o trabalho, não sendo, portanto, encarado como um trabalho acabado, mas sim como um documento que pode continuar a ser melhorado, através do alargamento e aprofundamento do trabalho a uma amostra mais representativa do tecido empresarial cabo-verdiano.

De uma forma geral, a responsabilidade social das organizações não tem ainda espaço de discussão em Cabo Verde. Encontram-se, no entanto, práticas empresariais consideradas como tal, mas não devidamente enquadradas.

De um modo geral o conhecimento do tema ainda é recente e pouco difundido. Da parte da sociedade civil, existe ainda uma atenção embrionária para as questões de RSO ou da conduta das organizações no geral.

Dimensão Económica

As empresas Cabo-verdianas têm tido um grande impacto na criação de empregos. As novas tecnologias introduzidas, bem como as novas formas de organização e de gestão, contribuem, de forma significativa, para as mudanças a nível técnico e de produtividade para as organizações, o que é considerado de muito positivo.

Outro aspecto considerado pertinente é a diversificação das actividades nas empresas, contribuindo assim para uma diversificação das ofertas.

O incumprimento das obrigações legais, como por exemplo as contribuições para a previdência social (INPS), tem causado grandes constrangimentos para os trabalhadores, deixando-os assim em situações de grande vulnerabilidade, uma vez que estes ficam sem acesso às prestações da segurança social em caso de doença ou despedimento.

Outro impacto negativo tem a ver com o encerramento de muitas empresas resultante dos elevados impostos (falta de incentivos fiscais, principalmente no arranque das actividades), ficando as mesmas sem possibilidade de os suportar e de continuarem a exercer as suas actividades, o que leva, em muitos casos, a situações de desemprego em massa.

Dimensão Ambiental

Apesar de as organizações terem alguma preocupação com o meio ambiente no geral, elas não vêem a gestão ambiental como uma prioridade. São poucas as empresas que têm a vertente ambiental como uma política estratégica. Existe legislação específica sobre questões ligadas à preservação do meio ambiente, com fomento de um meio ambiente ecologicamente equilibrado, com definição de mecanismos a serem implementados, implicando a realização de estudos de impacto ambiental na fase de implantação das empresas. No entanto, são poucas as empresas que cumprem tais exigências.

Temos ainda situações de más práticas como por exemplo a poluição das praias, provocadas pelas águas residuais e os esgotos.

As práticas da RSO existentes estão relacionadas, essencialmente, com a redução do consumo de energia, minimização e reciclagem de resíduos, prevenção da poluição, implementação de sistemas de gestão da água (gota-a-gota), tendo em conta as condições atmosféricas do país.

Apesar disso, e consciente da importância da questão ambiental, a mesma tem sido uma das prioridades do governo cabo-verdiano.

Dimensão Social

No que tange a políticas no local de trabalho, no geral, as organizações não oferecem um bom equilíbrio de trabalho e vida pessoal para os seus funcionários, o que leva à desmotivação dos mesmos com reflexos na produtividade da empresa.

Outro aspecto considerado negativo, está relacionado com a igualdade do género, ou seja as organizações não fazem uma análise adequada do impacto de diferenças entre homens e mulheres, onde normalmente prevalecem mais homens do que mulheres nos postos de trabalhos.

Na maioria das empresas não existe um programa em vigor, que ajude os funcionários a compreenderem e lidar com doenças graves.

As empresas, no geral, têm-se preocupado em incentivar os seus funcionários a desenvolverem competências e carreiras de longo prazo (por exemplo por meio de um processo de avaliação de desempenho, plano de formação), onde normalmente passem por um período de formação antes do início das actividades e mesmo posteriormente tenham acesso à formação contínua.

A maior parte dos funcionários é sindicalizada, entretanto nem sempre têm funcionado o diálogo e a negociação entre a entidade patronal e os sindicatos. As empresas regem-se pela Lei laboral em vigor no país, e os conflitos laborais estão normalmente relacionados com as questões de progressão na carreira, aumentos salariais, bem como da não remessa dos descontos da segurança social por parte da entidade patronal para a entidade gestora do seguro social.

Nas empresas normalmente existem medidas adequadas contra todas as formas de discriminação, tanto no local de trabalho como no momento da contratação.

As condições de segurança, saúde e bem-estar são habitualmente boas, proporcionando assim protecção suficiente para os funcionários. Os acidentes de trabalho acontecem com pouca frequência porque esta é uma área onde existe fiscalização e vistorias frequentes por parte das entidades governamentais (Direcção Geral do Trabalho), sendo uma das questões mais acauteladas pelas empresas.

A contribuição das organizações Cabo-verdianas nas comunidades onde exercem as suas actividades tem traduzido, essencialmente, no apoio às associações comunitárias e organizações não governamentais. Os apoios recebidos são pontuais para actividades específicas, essencialmente no âmbito das datas festivas. Entretanto, existem algumas empresas que estão envolvidas, a longo prazo, em actividades e projectos da comunidade.

Existem também participações em projectos que melhoram as condições de vida das populações, mediante estabelecimento de parcerias com associações comunitárias, que desenvolvem actividades nas áreas da melhoria de habitação, saneamento básico, no domínio da protecção das crianças, na luta contra a violência doméstica, equidade do género, empreendedorismo, cultura, desporto, etc.

As empresas oferecem oportunidades de formação para pessoas da comunidade local e mantêm um diálogo aberto e permanente sobre questões sensíveis. Também incentivam os seus funcionários a participarem em actividades da comunidade local.

As actividades desencadeadas pelas empresas com a comunidade são pouco conhecidas, ou seja, elas não são devidamente divulgadas para o público. As empresas aparecem nalguns

actos pontuais, como por exemplo em algumas inaugurações. O apoio não é divulgado como um envolvimento social, mas sim como um patrocínio aliado ao marketing social. De um modo geral, não há dados objectivos relativos aos resultados obtidos das acções e actividades desenvolvidas pelas empresas no âmbito da responsabilidade social.

4.2. Perfil das empresas inquiridas

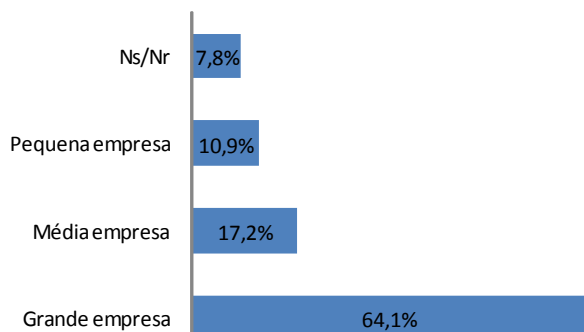
De acordo com o volume de negócio a que este estudo teve acesso, das 64 empresas que responderam ao questionário, 41 se posicionam como grandes empresas (64,1%), 11 como médias empresas (17,2%), 7 como pequenas empresas (10,9%) e 5 delas (7,8%) não informaram o volume de negócio que permitisse a sua classificação¹⁰ (Quadro 5).

Quadro 5 – Caracterização das empresas por volume de negócios

Classificação	Volume de Negócios	
	Frequências	%
Grande empresa	41	64,1
Média empresa	11	17,2
Pequena empresa	7	10,9
Ns/Nr	5	7,8
Total	64	100,0

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Figura 5 - Distribuição das empresas por volume de negócios



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Pelos resultados do trabalho vê-se a predominância das grandes empresas. O volume de negócios das empresas inquiridas situa-se entre os 16 mil contos e os 89 milhões de contos (entre 145 mil euros e os 807 milhões de euros), sendo as grandes empresas no escalão de 200 mil contos a 89 milhões de contos (64,1%), médias empresas de 64 mil contos a 150 mil contos (17,2%), as pequenas empresas de 16 mil contos a 45 mil contos (10,9%) e a percentagem das empresas que não informaram sobre o volume de negócios corresponde a 7,8%, ou seja 5 empresas.

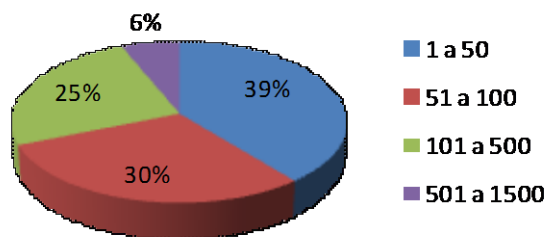
¹⁰ Os dados da classificação das empresas conforme o seu porte foram fornecidos pela Câmara de Comércio Indústria e Serviços de Sotavento (CCISS), estabelecidos em 2007 pelo BM e pela CCISS.

Quadro 6 - Distribuição por nº de colaboradores

Escala	Nº colaboradores	
	Frequency	%
1 a 50	25	39,1
51 a 100	19	29,7
101 a 500	16	25,0
501 a 1500	4	6,2
Total	64	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Figura 6 - Distribuição por nº pessoas ao serviço



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No que respeita ao número de colaboradores, 25 das empresas têm entre 1 a 50 colaboradores (39,1%), 19 possuem entre 51 a 100 (29,7%), 16 têm entre 101 a 500 colaboradores (25%) e 4 contam entre 501 a 1500, o que representa, em termos percentuais, 6,2% (Quadro 6).

Quadro 7 – Caracterização das empresas por sector de actividade

Sector de actividade	Telecomunicações	Construção civil	Banca	Comércio	Turismo	Hotelaria	Indústria	Imobiliária	Gestão e Exploração aeroportos	Transportes	Artes Gráficas	Combustíveis	Energia e água	Gestão e exploração portos	Seguradora	Exploração serviço postal	Total
Frequency	1	6	4	12	1	7	15	4	1	5	1	2	1	1	2	1	64
%	1,6	9,4	6,3	18,8	1,6	10,9	23,4	6,3	1,6	7,8	1,6	3,1	1,6	1,6	3,1	1,3	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

As empresas pertencem a diversos sectores de actividades, prevalecendo as do sector de indústria e comércio, representando 23,4% e 18,8% respectivamente, conforme nos mostra o quadro 7.

Quadro 8 - Relação entre o sector de actividade e nº colaboradores

Sector de Actividade		Nº de Colaboradores				Total
		1 a 50	51 a 100	101 a 500	501 a 1500	
Telecomunicações	Count	0	0	1	0	1
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	,0%	1,6%
Construção civil	Count	1	2	2	1	6
	% of Total	1,6%	3,1%	3,1%	1,6%	9,4%
Banca	Count	0	2	2	0	4
	% of Total	,0%	3,1%	3,1%	,0%	6,3%
Comércio	Count	7	3	2	0	12
	% of Total	10,9%	4,7%	3,1%	,0%	18,8%
Turismo	Count	1	0	0	0	1
	% of Total	1,6%	,0%	,0%	,0%	1,6%
Hotelaria	Count	3	2	2	0	7
	% of Total	4,7%	3,1%	3,1%	,0%	10,9%
Indústria	Count	8	5	1	1	15
	% of Total	12,5%	7,8%	1,6%	1,6%	23,4%
Imobiliária	Count	3	1	0	0	4
	% of Total	4,7%	1,6%	,0%	,0%	6,3%
Gestão e Exploração aeroportos	Count	0	0	1	0	1
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	,0%	1,6%
Transportes	Count	1	1	2	1	5
	% of Total	1,6%	1,6%	3,1%	1,6%	7,8%
Artes Gráficas	Count	1	0	0	0	1
	% of Total	1,6%	,0%	,0%	,0%	1,6%
Combustíveis	Count	0	1	1	0	2
	% of Total	,0%	1,6%	1,6%	,0%	3,1%
Energia e água	Count	0	0	0	1	1
	% of Total	,0%	,0%	,0%	1,6%	1,6%
Gestão e exploração portos	Count	0	0	1	0	1
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	,0%	1,6%
Seguradora	Count	0	2	0	0	2
	% of Total	,0%	3,1%	,0%	,0%	3,1%
Exploração serviço postal	Count	0	0	1	0	1
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	,0%	1,6%
Total	Count	25	19	16	4	64
	% of Total	39,1%	29,7%	25,0%	6,3%	100,0%

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Das 64 empresas inquiridas (Quadro 8), 39,1% têm entre 1 a 50 colaboradores, constituídos maioritariamente pelos sectores do comércio e indústria, 29,7% entre 51 a 100, 25% entre 101 a 500 e 6,3% entre 501 a 1500. Da análise global Constata-se maior percentagem de colaboradores nos sectores da indústria (23,4%), comércio (18,8%) e hotelaria (10,9%).

Quadro 9 - Projectos de carácter social nos últimos 5 anos

	Frequency	%
Sim	28	43,8
Não	5	7,8
Ns/Nr	31	48,4
Total	64	100

Dos inquiridos, 43,8% das empresas estiveram envolvidas em projectos de carácter social nos últimos cinco anos, 7,8% responderam que não tiveram qualquer envolvimento em projectos de carácter social e 48,4% não responderam à questão.

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Quadro 10 - Relação entre o sector de actividade e projectos de carácter social

Sector de Actividade		Projecto de carácter social nos últimos 5 anos			Total
		Sim	Não	Ns/Nr	
Telecomunicações	Count	1	0	0	1
	% of Total	1,6%	,0%	,0%	1,6%
Construção civil	Count	3	0	3	6
	% of Total	4,7%	,0%	4,7%	9,4%
Banca	Count	4	0	0	4
	% of Total	6,3%	,0%	,0%	6,3%
Comércio	Count	5	1	6	12
	% of Total	7,8%	1,6%	9,4%	18,8%
Turismo	Count	0	0	1	1
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	1,6%
Hotelaria	Count	1	2	4	7
	% of Total	1,6%	3,1%	6,3%	10,9%
Indústria	Count	6	1	8	15
	% of Total	9,4%	1,6%	12,5%	23,4%
Imobiliária	Count	1	1	2	4
	% of Total	1,6%	1,6%	3,1%	6,3%
Gestão e Exploração aeroportos	Count	1	0	0	1
	% of Total	1,6%	,0%	,0%	1,6%
Transportes	Count	1	0	4	5
	% of Total	1,6%	,0%	6,3%	7,8%
Artes Gráficas	Count	0	0	1	1
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	1,6%
Combustíveis	Count	2	0	0	2
	% of Total	3,1%	,0%	,0%	3,1%
Energia e água	Count	0	0	1	1
	% of Total	,0%	,0%	1,6%	1,6%
Gestão e exploração portos	Count	1	0	0	1
	% of Total	1,6%	,0%	,0%	1,6%
Seguradora	Count	1	0	1	2
	% of Total	1,6%	,0%	1,6%	3,1%
Exploração serviço postal	Count	1	0	0	1
	% of Total	1,6%	,0%	,0%	1,6%
Total	Count	28	5	31	64
	% of Total	43,8%	7,8%	48,4%	100,0%

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Analisando a relação entre o sector de actividade e os projectos de carácter social nos últimos cinco anos (Quadro 10), das 28 empresas envolvidas em projectos de carácter social, verifica-se que 6 pertencem ao sector da indústria (9,4%), o sector do comércio aparece com 7,8% (5 empresas), seguido do sector da banca com 6,3% (4 empresas).

Quadro 11 – Tipos de certificações de qualidade nas empresas

	Tipo	Frequency	%
Sim		2	3,1
Sim	IFS V5 e BRC	1	1,6
Sim	IOSA e IATA	1	1,6
Sim	ISO 9001:2008	1	1,6
Sim	ISO 9001 e 17025	1	1,6
Não		45	70,3
Ns/Nr		13	20,3
Total		64	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Do conjunto de empresas Inquiridas, temos 7 certificações da qualidade (Quadro 11) e uma de RSO (Quadro 12). Das certificações da qualidade, 2 empresas informaram possuir, mas não indicaram o tipo. Temos 45 empresas que não têm qualquer tipo de certificação no âmbito da qualidade (70,3%) e 13 delas não responderam a questão (20,3%). Apenas 4

empresas é que indicaram o tipo de certificação de qualidade, sendo 1 com a ISO 9001:2008 (1,6%), outra com IFS V5 e BRC (1,6%), outra com IOSA e IATA (1,6%) e por último a ISO 9001 e 17025 (1,6%).

Quadro 12 – Tipos de certificações de RSO

	Tipo	Frequency	%
Sim	SA 8000	1	1,6
Não		50	78,1
Ns/Nr		13	20,3
Total		64	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No que respeita a certificações no âmbito da responsabilidade social, apenas 1 empresa possui a certificação SA 8000 (1,6%), a maioria das empresas no total de 50 (78,1%) diz não ter nenhuma certificação de RSO e 13 (20,3%) delas não responderam à questão.

As certificações existentes, tanto a nível da qualidade como da responsabilidade social, pertencem ao grupo das grandes empresas.

Quadro 13 - Integração das empresas em redes de RSO

	Tipo	Frequency	%
Sim	ADS	7	10,9
Sim	ADS e Global Compact	1	1,6
Sim		13	20,3
Não		43	67,2
Total		64	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

De entre as empresas que responderam ao inquérito, algumas delas pertencem a uma rede de responsabilidade social (Quadro 13), tratando-se assim de empresas que já expressam publicamente o seu compromisso relativamente àqueles princípios. Temos 7 empresas (10,9%) que já aderiram a ADS - Aliança para o Desenvolvimento Social, regista-se 1 empresa (1,6%) que pertence tanto a ADS como também a Global Compact, 13 empresas (20,3%) informaram pertencer, mas não mencionaram a rede à qual pertencem e 43 responderam não pertencer nenhuma rede de RSO (67,2%). As empresas que integraram alguma rede de responsabilidade social pertencem ao grupo de grandes empresas.

A ADS foi criada em 2008 pelo Governo de Cabo Verde que tem como objectivo central promover a construção de uma sociedade mais equilibrada, coesa e melhorar, de forma duradoira, as condições de vida dos cidadãos, bem como:

- Adoptar medidas de políticas favorecedoras de um desenvolvimento mais justo e equilibrado, orientadas para a correcção das desigualdades, principalmente entre os meios urbano e rural e em função do género e da pertença a grupos com vulnerabilidades específicas;
- Reforçar a coordenação e da concertação e articulação entre todos os actores de desenvolvimento, públicos e privados, nacionais e estrangeiros e a sociedade civil organizada, de âmbito nacional, regional e local;
- Aumentar a integração do desenvolvimento social na agenda dos parceiros de desenvolvimento;
- Promover uma maior inclusão das preocupações de sustentabilidade nas políticas sociais e de desenvolvimento.

4.3. *Práticas de Responsabilidade social das organizações*

Neste ponto é feita a identificação e a caracterização das práticas de responsabilidade social, o que nos permite ter uma visão do ambiente interno e externo às organizações.

4.3.1. *Práticas Ambientais*

Uma organização responsável procura minimizar os impactos nocivos ao meio ambiente e impulsionar ou incrementar os positivos.

Das empresas inquiridas, a grande maioria (43,8%) declara ter feito alguma acção no intuito de reduzir o impacto ambiental em termos de redução de energia. Apenas 20,3% dizem expressamente não o fazem (Quadro 14).

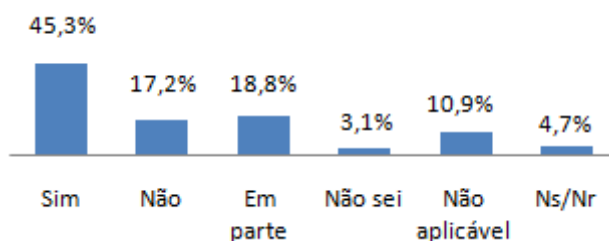
Quadro 14 – Políticas ambientais

Questões	Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável	Ns/Nr
A sua Organização tem feito alguma acção no intuito de reduzir o impacto ambiental, em termos de:						
Redução de Energia?	43,8%	20,3%	21,9%	1,6%	4,7%	7,8%
Minimização e reciclagem de resíduos?	35,9%	23,4%	23,4%	1,6%	9,4%	6,3%
Prevenção da poluição	45,3%	17,2%	18,8%	3,1%	10,9%	4,7%
Protecção do ambiente natural?	45,3%	12,5%	28,1%	1,6%	7,8%	4,7%
Opções de transporte sustentável?	20,3%	28,1%	14,1%	7,8%	17,2%	12,5%
Pode a sua empresa reduzir custos reduzindo o impacto ambiental (por exemplo, por reciclagem, redução de energia consumida, prevenção da poluição)?	71,9%	4,7%	12,5%	1,6%	4,7%	4,7%
Considera o potencial impacto ambiental ao desenvolver novos produtos e serviços (por exemplo, avaliar a emissão de poluição, reciclagem ou uso de energia)?	46,9%	9,4%	21,9%	7,8%	4,7%	9,4%
A sua empresa faculta informações ambientais claras e precisas, sobre seus produtos, serviços e actividades, para os clientes, fornecedores, comunidade local, etc.?	37,5%	23,4%	20,3%	4,7%	9,4%	4,7%
Pode pensar em formas em que a sua empresa poderia usar a sustentabilidade dos seus produtos e serviços para ganhar vantagens sobre os concorrentes (por exemplo, reciclagem de produtos, eficiência de energia, etc.)?	45,3%	4,7%	17,2%	4,7%	18,8%	9,4%

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A maioria das empresas (35,9%) declaram já ter tentado reduzir o impacto ambiental minimizando e reciclando resíduos. Outros responderam que não minimizam e nem reciclam resíduos (23,4%) e outras (23,4%) declaram ter feito alguma iniciativa no sentido de minimizar e reciclar resíduos (23,4%) (Quadro 14).

Figura 7 – Prevenção da poluição



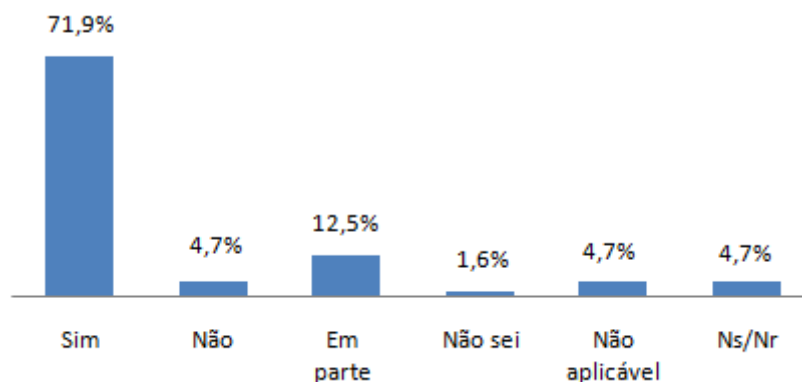
Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A maioria das organizações (45,3%) declara adoptar práticas de prevenção da poluição a fim de reduzir o seu impacto ambiental. Dado curioso é o facto de 10,9% das empresas declararem que esta situação não se aplica, sendo na totalidade constituída por empresas de grande dimensão (Figura 7).

Das organizações inquiridas, 45,3% declaram já ter tentado reduzir o seu impacto ambiental em termos de protecção do ambiente natural. É interessante verificar que 28,1% das empresas declaram que, em parte, têm feito algo para proteger a natureza enquanto 12,5% das empresas diz não ter feito nada para a protecção ambiental. Outras declaram que esta situação não se aplica (7,8%) e 4,7% não responderam a questão (Quadro 14).

Em termos de opção de transporte sustentável, 28,1% das empresas responderam não ter tentado reduzir o seu impacto ambiental a este nível. De acrescentar que 17,2% das empresas declaram não se aplicar. Apenas 20,3% utilizam opções de transporte sustentável para reduzir o impacto ambiental e 12,5% não responderam à questão (Quadro 14).

Figura 8 – Minimizar custos reduzindo o impacto ambiental



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A maioria das organizações inquiridas (71,9%) menciona poder minimizar os custos reduzindo o seu impacto ambiental. No entanto, 4,7% menciona não poder reduzir custos reduzindo o impacto ambiental. Dos inquiridos, 12,5% consegue em parte minimizar os custos reduzindo o impacto ambiental (Figura 8).

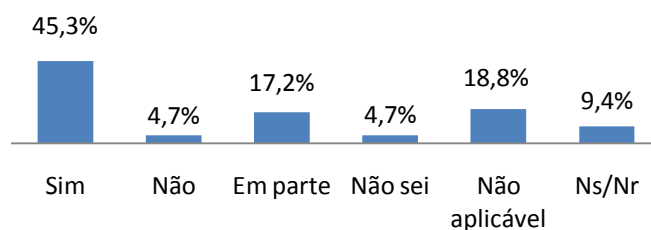
No desenvolvimento de novos produtos e serviços, 46,9% das organizações declara ter em conta os potenciais impactos ambientais. No entanto, 4,7% considera que esta avaliação não se aplica à sua empresa. Temos 21,9% que em parte considera o potencial impacto ambiental

ao desenvolver novos produtos e serviços e 9,4% não considera esse impacto ambiental ao desenvolver novos produtos e serviços (Quadro 14).

No que respeita à disponibilização de informação ambiental clara e precisa sobre os produtos, serviços e actividades aos clientes, fornecedores e comunidade local, 37,5% das organizações declara fazê-lo. No entanto, 23,4% das empresas inquiridas declaram não a praticar, para além de 20,3% considerarem tê-lo em parte e 9,4% declara não se aplicar à sua empresa (Quadro 14).

Das organizações inquiridas, apenas 45,3% consegue identificar formas de utilizar a sustentabilidade dos seus produtos e serviços para obter uma vantagem sobre a concorrência. De referir que 4,7% das empresas declaram não conseguir identificar tais formas e há a considerar 18,8% às quais esta situação não se aplica (Figura 9).

Figura 9 - Formas de utilizar a sustentabilidade dos produtos/serviços para obter vantagem sobre a concorrência



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Quanto à análise das questões qualitativas a maioria das organizações (56%) declara adoptar medidas para garantir a sustentabilidade ambiental decorrente da sua actividade.

A medida mencionada com maior frequência corresponde a promoção de uma política ambiental activa, respeitando toda a legislação aplicável e fomentando acções voluntárias de melhorias ambientais, bem como a reciclagem e reutilização onde for possível. A maioria das empresas assume-se como não poluidoras.

4.3.2. Práticas no Local de Trabalho

Uma organização socialmente responsável deve procurar estreitar as relações com os colaboradores, ou seja deve ir além daquilo que é exigido pela Lei laboral. Deve proporcionar o crescimento e motivação dos colaboradores.

A Generalidade das empresas (62,5%) incentiva os seus colaboradores a desenvolverem competências e carreiras de longo prazo, e apenas 7,8% mencionam não realizar acções de formação para os colaboradores (Quadro 15).

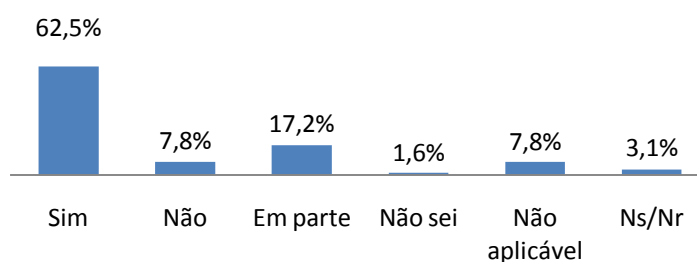
Quadro 15 - Políticas no local de trabalho

Questões	Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável	Ns/Nr
Incentiva os seus funcionários a desenvolverem competências e carreiras de longo prazo (por exemplo, por meio de um processo de avaliação de desempenho, um plano de formação)?	62,5%	7,8%	25,0%	3,1%	1,6%	
Existem processos para garantir medidas adequadas contra todas as formas de discriminação, tanto no local de trabalho e no momento da contratação (por exemplo, contra as mulheres, grupos étnicos, pessoas desabilitadas, etc.)?	62,5%	7,8%	17,2%	1,6%	7,8%	3,1%
Costuma consultar os seus funcionários sobre questões importantes?	70,3%	3,1%	20,3%			6,3%
A sua empresa tem um adequado regime de segurança, saúde e bem-estar que proporcione protecção suficiente para os seus funcionários?	87,5%		12,5%			
A sua empresa oferece activamente um bom equilíbrio de trabalho e vida pessoal, para os seus funcionários, por exemplo, ao considerar horário flexível de trabalho ou permitir aos funcionários trabalharem de casa?	20,3%	28,1%	34,4%	1,6%	14,1%	1,6%
No seu planeamento existe uma análise adequada do impacto de diferenças entre mulheres e homens?	21,9%	48,4%	12,5%	4,7%	9,4%	3,1%
Costuma monitorar a conformidade com base na lei laboral?	78,1%	7,8%	4,7%	4,7%		4,7%
Os seus empregados são sindicalizados?	59,4%	26,6%				14,1%
Existe algum programa em vigor para ajudar os funcionários a compreenderem e lidar com doenças graves?	31,3%	65,6%				3,1%
Ocasionalmente, há necessidades do pessoal fazer horas extras?	87,5%	9,4%				3,1%

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A maioria das empresas inquiridas (62,5%) informa que existem processos para garantir todas as formas de evitar discriminação no local de trabalho, ou seja não existe discriminação entre homens e mulheres. As empresas onde não existem processos para garantir medidas adequadas contra a tal discriminação totalizam os 7,8% e a percentagem das que declaram “não se aplica” corresponde também a 7,8%. Neste último, podemos identificar a fraca sensibilização das empresas para esta temática, bem como o não reconhecimento da necessidade de adopção de medidas específicas nesta matéria (Figura 10).

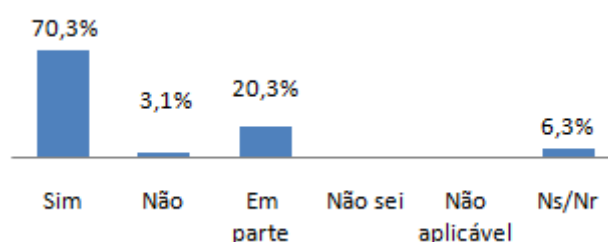
Figura 10 – Empresas que adoptam processos contra discriminação no local de trabalho



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A maioria das organizações (70,3%) considera importante a opinião dos seus colaboradores em questões consideradas de grande importância. Apenas 6,3% é que não responderam à questão e 3,1% afirma que não consulta os seus colaboradores (Figura 11).

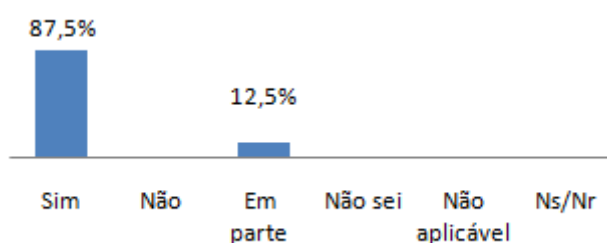
Figura 11 – Consulta de colaboradores para questões importantes



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A quase totalidade das empresas (87,5%) têm um adequado regime de segurança, saúde e bem-estar para os seus colaboradores, enquanto que 12,5% declaram “em parte” dispor de medidas para proteger a saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores (Figura 12).

Figura 12 – Regime de segurança saúde e bem-estar



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Quadro 16 - Relação entre o sector de actividade e medidas de segurança, saúde e bem-estar

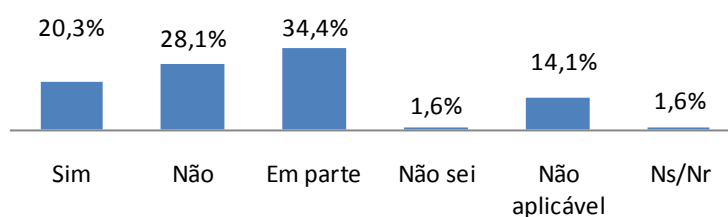
Sector de Actividade		Regime de segurança, saúde e bem-estar		Total
		Sim	Em parte	
Telecomunicações	Count % of Total	1 1,6%	0 ,0%	1 1,6%
Construção civil	Count % of Total	6 9,4%	0 ,0%	6 9,4%
Banca	Count % of Total	3 4,7%	1 1,6%	4 6,3%
Comércio	Count % of Total	9 14,1%	3 4,7%	12 18,8%
Turismo	Count % of Total	1 1,6%	0 ,0%	1 1,6%
Hotelaria	Count % of Total	6 9,4%	1 1,6%	7 10,9%
Indústria	Count % of Total	13 20,3%	2 3,1%	15 23,4%
Imobiliária	Count % of Total	4 6,3%	0 ,0%	4 6,3%
Gestão e Exploração aeroportos	Count % of Total	1 1,6%	0 ,0%	1 1,6%
Transportes	Count % of Total	5 7,8%	0 ,0%	5 7,8%
Artes Gráficas	Count % of Total	1 1,6%	0 ,0%	1 1,6%
Combustíveis	Count % of Total	2 3,1%	0 ,0%	2 3,1%
Energia e água	Count % of Total	0 ,0%	1 1,6%	1 1,6%
Gestão e exploração portos	Count % of Total	1 1,6%	0 ,0%	1 1,6%
Seguradora	Count % of Total	2 3,1%	0 ,0%	2 3,1%
Exploração serviço postal	Count % of Total	1 1,6%	0 ,0%	1 1,6%
Total	Count % of Total	56 87,5%	8 12,5%	64 100,0%

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Analisando a relação entre o sector de actividade com as medidas de segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores, das 87,5% respostas, 20,3% correspondem ao sector da indústria, 14,7% ao do comércio e 9,4% ao da construção civil (Quadro 16).

Apenas 20,3% das empresas inquiridas, dizem ter como preocupação proporcionar aos seus colaboradores um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A maioria (34,4%) declara “em parte” proporcionar equilíbrio entre a vida profissional e familiar, outras 28,1% declara não adoptar medidas para tal situação, e 14,1% diz não aplicar tal situação (Figura 13).

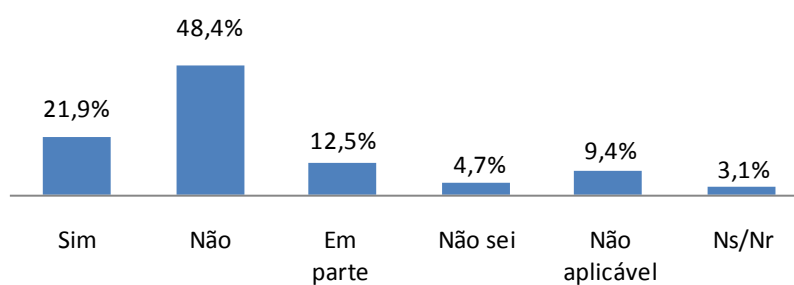
Figura 13 - Bom equilíbrio de trabalho e vida profissional



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Quanto à análise do impacto de diferenças entre homens e mulheres, 21,9% dos inquiridos preocupa-se em fazê-la, 48,4% declara não a fazer, 12,5% diz analisar “em parte” e 9,4% declara não se aplicar tal situação aos seus casos (Figura 14).

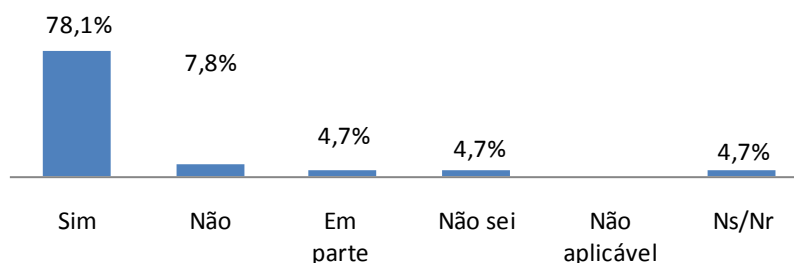
Figura 14 – Análise do impacto de diferenças entre mulheres e homens



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A maioria dos inquiridos (78,1%) diz agir em conformidade com a Lei laboral, 7,8% declara não o fazer e 4,7% diz em parte respeitar a Lei laboral (Figura 15).

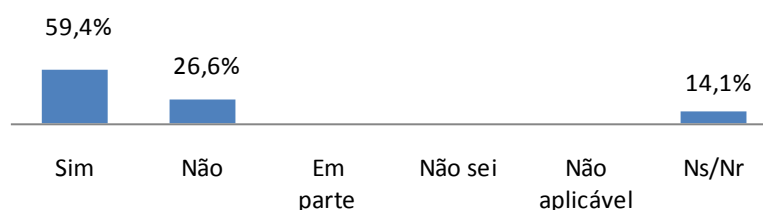
Figura 15 – Agir de acordo com a Lei laboral



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Apesar de a adesão aos sindicatos serem de livre vontade dos colaboradores, 59,4% das empresas inquiridas declara que os seus colaboradores são sindicalizados, 26,6% diz que não são sindicalizados e 14,1% não responderam à questão (Figura 16).

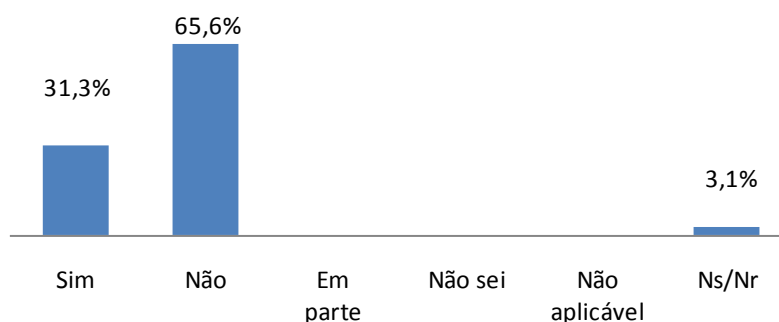
Figura 16 – Colaboradores sindicalizados



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No que diz respeito a programas em vigor para ajudar os funcionários a compreenderem e a lidar com doenças graves, 31,3% das empresas inquiridas diz existir tais programas. Facto curioso é que a maioria das empresas (65,6%) declara não existir programas e 3,1% não responderam à questão (Figura 17).

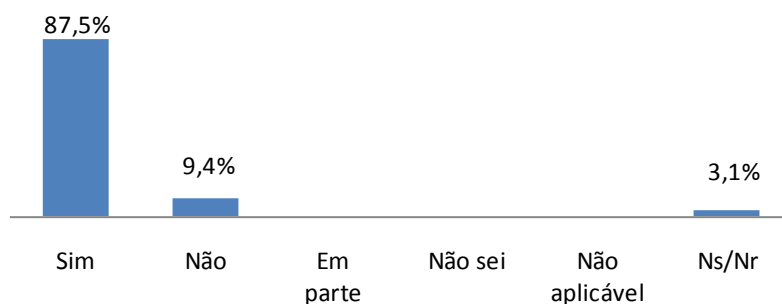
Figura 17 – Programas para ajudar os funcionários a lidar com doenças graves



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A generalidade das empresas (87,5%) declara que ocasionalmente há necessidade de os funcionários fazerem horas extras e 9,4% declaram não haver essa necessidade (Figura 18).

Figura 18 - Necessidade de fazer horas extras



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Da análise das questões qualitativas, mais precisamente sobre os benefícios oferecidos e considerados importantes, a maioria das empresas (66%) declara que os seus colaboradores têm direito ao 13º mês, segurança social, prémio de desempenho, subsídio de férias, apoio na formação, assistência na saúde e empréstimos sem juros.

4.3.3. Práticas relativas ao Mercado

A maioria das empresas inquiridas (85,9%) declara ter uma política que garante a honestidade e a qualidade em todos os seus contratos, relações e publicidade, apenas 1,6% declara não ter essa política (Quadro 17).

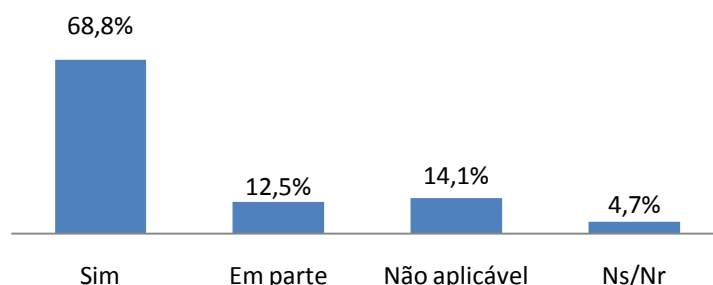
Quadro 17 - Políticas do mercado

Questões	Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável	Ns/Nr
A sua empresa tem uma política que garante a honestidade e qualidade em todos os seus contratos, relações e publicidade (por exemplo, uma justa política de compra, disposições para protecção dos consumidores, etc.)?	85,9%	1,6%	9,4%			3,1%
A sua empresa faculta informações claras e precisas, e de rotulagem sobre produtos e serviços, incluindo as suas obrigações de pós-venda?	68,8%		12,5%		14,1%	4,7%
O seu negócio garante atempadamente o pagamento de facturas a fornecedores?	67,2%	3,1%	26,6%	1,6%	1,6%	
Existe na sua empresa um processo para garantir o feedback eficaz, consulta e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e as outras pessoas com quem se faz negócios?	71,9%		23,4%	1,6%	1,6%	1,6%
A sua empresa efectua o registo e tratamento de reclamações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios?	78,1%	6,3%	14,1%			1,6%
A sua empresa trabalha em conjunto com outras empresas ou organizações para abordar questões suscitadas pelo empreendedorismo responsável?	29,7%	35,9%	26,6%	3,1%	4,7%	

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No que toca à disponibilização da informação sobre rotulagem dos produtos e serviços, 68,8% das empresas declaram fazê-lo. No entanto 14,1% consideram que esta situação não se aplica e 12,5% declaram que “em parte” aplica (Figura 19).

Figura 19 - Informações sobre rotulagem de produtos/serviços



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No respeitante ao pagamento atempado de facturas de fornecedores, 67,2% das empresas declara que o seu negócio dá garantia a este compromisso. No entanto, 3,1% das empresas inquiridas declaram não garantir, 26,6% das empresas diz que o seu negócio “em parte” consegue honrar os compromissos para com os fornecedores, para além de 1,6% considerar que esta situação não se aplica (Quadro 17).

A maioria das empresas (71,9%) diz possuir processos que garantem o *feedback* eficaz, consulta e/ou diálogo com clientes, fornecedores e outras partes relacionadas. Contudo 23,4% das empresas diz que em parte o faz (Quadro 17).

Quadro 18 - Tratamento de reclamações

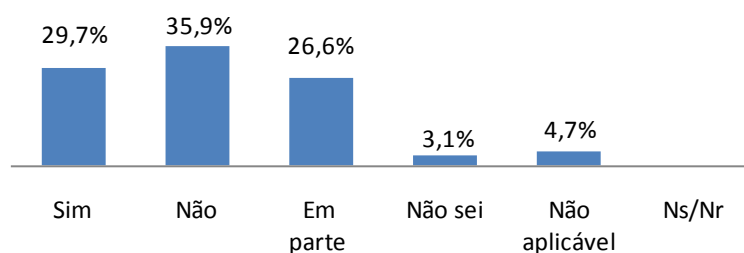
	Frequency	%
Sim	50	78,1
Não	4	6,3
Em parte	9	14,1
Ns/Nr	1	1,6
Total	64	100

Quanto ao registo e tratamento de reclamações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios, 78,1% das empresas dizem que o fazem. No entanto 6,3% actua de forma contrária, e 14,1% dizem que o registo é feito em parte e 1,6% declara não se lhe aplicar tal situação.

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No que tange ao trabalho conjunto com outras organizações para abordar questões suscitadas pelo empreendedorismo responsável, 29,7% das empresas declaram que coopera. De referir que 35,9% das empresas declara não o fazer e 26,6% declaram que o fazem em parte (Figura 20).

Figura 20 – Abordagem de questões sobre o empreendedorismo responsável



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

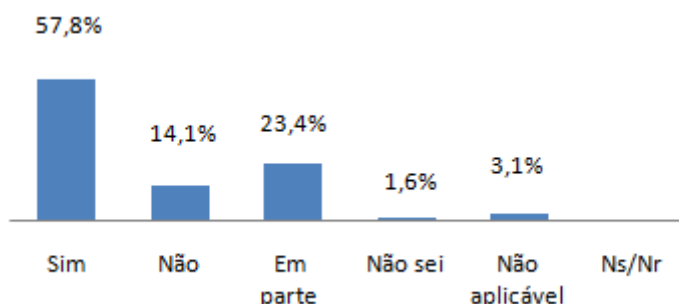
Abordadas as empresas sobre que matérias privilegiam dentro da sua política de mercado, a maioria (62%), responde que dá grande importância à qualidade, preço, satisfação dos clientes e honestidade. Por outro lado procuram desenvolver os seus negócios de forma lucrativa, respeitando o ambiente, as Leis e todos os *stakeholders*.

4.3.4. Práticas relativas à Comunidade Local

A comunidade local, onde a organização está inserida, fornece-lhe capital humano representado pelos colaboradores e *stakeholders*, contribuindo assim para a viabilização do seu negócio. Sendo que o investimento pela empresa em acções sociais que tragam melhorias para a comunidade local é uma recompensa justa, além de se traduzir em ganhos para o ambiente interno e ter reflexos na percepção que os clientes têm da própria organização.

Das empresas inquiridas, 57,8% dizem oferecer oportunidades de formação para pessoas da comunidade local. Um total de 14,1% declara não o fazer, 3,1% consideram que esta situação não se aplica e 23,4% declaram que oferecem em “parte” (Figura 21).

Figura 21 – Oportunidades de formação para pessoas da comunidade local



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

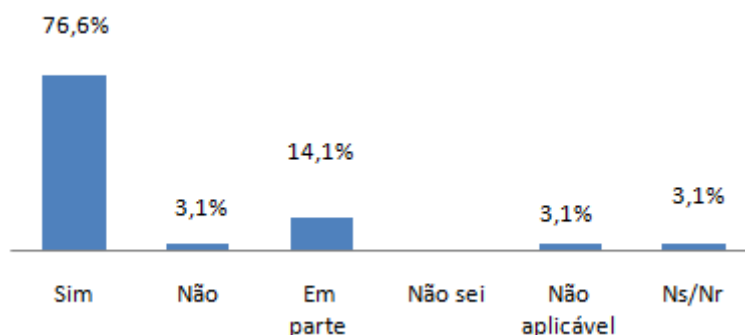
Quadro 19 - Políticas de Comunidade

Questões	Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável	Ns/Nr
A sua empresa oferece oportunidades de formação para pessoas da Comunidade local (por exemplo, aprendizagem ou experiência de trabalho para jovens ou grupos desfavorecidos?)	57,8%	14,1%	23,4%	1,6%	3,1%	
Tem um diálogo aberto com a Comunidade local sobre questões sensíveis, controversas ou adversas que envolvem a sua empresa (por exemplo, acumulação de resíduos fora das suas instalações, veículos obstruindo estradas ou veredas)?	34,4%	28,1%	18,8%	1,6%	14,1%	3,1%
A sua empresa tenta adquirir bens localmente?	76,6%	3,1%	14,1%		3,1%	3,1%
Incentiva os seus funcionários a participarem em actividades da comunidade local (por exemplo, proporcionando tempo aos mesmos e experiência, ou outro tipo de ajuda)?	40,6%	25,0%	26,6%		4,7%	3,1%
A sua empresa dá apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local (por exemplo doações e patrocínios)?	70,3%	6,3%	23,4%			

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Quando questionadas sobre o estabelecimento de diálogo com a comunidade local, apenas 34,4% declaram fazê-lo, 28,1% das empresas mencionam não dialogar e 14,1% consideram que esta situação não se aplica (Quadro 19).

Figura 22 – Aquisição de bens localmente



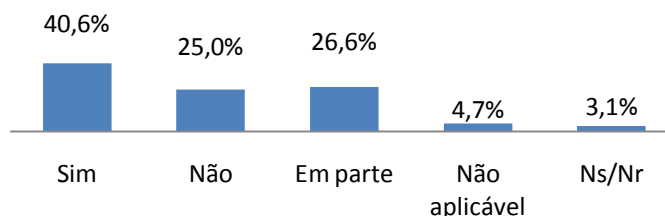
Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A grande maioria das empresas (76,6%) afirma-se favorável a tentar adquirir bens localmente, apenas 3,1% declaram não fazê-lo, 14,1% dizem que em parte o faz e 3,1% consideram que esta situação não se lhes aplica (Figura 22).

Das empresas inquiridas, menos de metade (40,6%) declara que incentiva os seus funcionários a participarem em actividades da comunidade local. De realçar que 25,0% das empresas declaram não incentivar os seus funcionários a participar em actividades da

comunidade local, 4,7% consideram que esta situação não se lhes aplica e que 26,6%, em parte, incentivam (Figura 23).

Figura 23 - Incentivo aos colaboradores para actividades da comunidade local



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A maioria das empresas (70,3%), declara oferecer apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local. Apenas 6,3% declaram não o fazer e 23,4% menciona que, em parte, oferece algum apoio financeiro às actividades da comunidade local (Quadro 19).

Quadro 20 - Áreas geográficas abrangidas

	Frequency	Valid Percent
Barlavento	24	37,5%
Sotavento	11	17,2%
Barlavento e Sotavento	22	34,4%
Ns/Nr	7	10,9%
Total	64	100,0

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Ao abordar as 64 empresas sobre as áreas geográficas abrangidas nos últimos cinco anos, 24 empresas dizem abranger apenas a região de Barlavento, outras 22 empresas cobrem as regiões de Barlavento e Sotavento e 11 empresas dão cobertura apenas à região de Sotavento. Das

empresas inquiridas 7 não responderam à questão.

As principais actividades abrangidas foram essencialmente cultura, desporto, saúde, pobreza, educação e meio ambiente.

Quanto à informação obtida nas questões qualitativas, ao perguntar às empresas se irão manter no futuro com as mesmas actividades/áreas geográficas, a grande maioria, ou seja, dos 77% (35 empresas) que responderam à questão, diz manter com as mesmas actividades/áreas geográficas e apenas 3 empresas afirmam não manter com as mesmas actividades/áreas geográficas.

As Empresas inquiridas apontam como prioritários a formação profissional, o empreendedorismo e a criação de mais postos de trabalho como forma de reduzir os níveis de pobreza em Cabo Verde.

Quadro 21 - Meios para medir e demonstrar o resultado das acções sociais

	Frequency	%	
Publicidade	1	5,6%	Para as empresas inquiridas, as acções sociais poderão ser medidas e demonstradas através dos meios conforme nos mostra o quadro 21. Das 18 empresas respondentes, os meios que mais prevalecem são os de comunicação social, inquéritos e estudos de mercado.
Balanço Social	2	11,1%	
Estudo de mercado	3	16,7%	
Inquéritos	3	16,7%	
Entrevistas	1	5,6%	
Comunicação social	3	16,7%	
Publicação estudos sobre a matéria	1	5,6%	
Indicadores	1	5,6%	
Relatórios de Responsabilidade social	2	11,1%	
Folhetos e revistas	1	5,6%	
Total	18	100	

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

4.3.5. Valores da Organização

O Alinhamento das actividades da organização com os valores e normas de conduta é essencial para criar um elo de ligação entre o discurso e a prática. Cabe à empresa transmitir os seus valores e regras de conduta a todos os seus *stakeholders*.

A maioria dos inquiridos (73,4%) declara existir um código de valores e normas de conduta (Quadro 22). No entanto, 1,6% das empresas declara não o ter e 25,0% dizem tê-lo em parte, ou seja não é claramente definido e não é muito divulgado (Quadro 22).

Quadro 22 - Valores da Organização

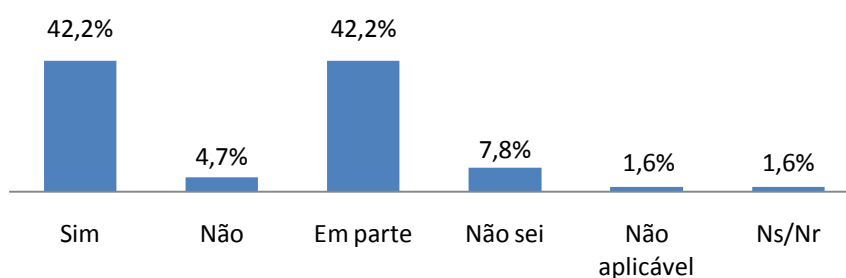
Questões	Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável	Ns/Nr
A sua empresa têm definido claramente os valores e normas de conduta?	73,4%	1,6%	25,0%			
A sua empresa comunica os valores para os seus clientes, parceiros de negócios, fornecedores e outras partes interessadas (por exemplo, em apresentação de vendas, material publicitário e comunicação informal)?	57,8%	14,1%	25,0%		3,1%	
Os clientes conhecem os valores e normas de conduta da empresa?	42,2%	4,7%	42,2%	7,8%	1,6%	1,6%
Os colaboradores conhecem os valores e normas de conduta da empresa?	70,3%	1,6%	26,6%	1,6%		
A sua empresa dá formação aos seus colaboradores relativamente a importância dos valores e normas de conduta?	45,3%	15,6%	29,7%	3,1%	4,7%	1,6%

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No entanto, 57,8% das empresas inquiridas afirmam que comunicam os seus valores para os clientes, fornecedores e outras partes relacionadas. Já 14,1% dizem não o fazer (Quadro 22).

Das empresas inquiridas (42,2%) afirmam que os seus clientes conhecem os valores e normas de conduta instituídas. No entanto, 4,7% afirmam que os clientes não os conhecem (Figura 24).

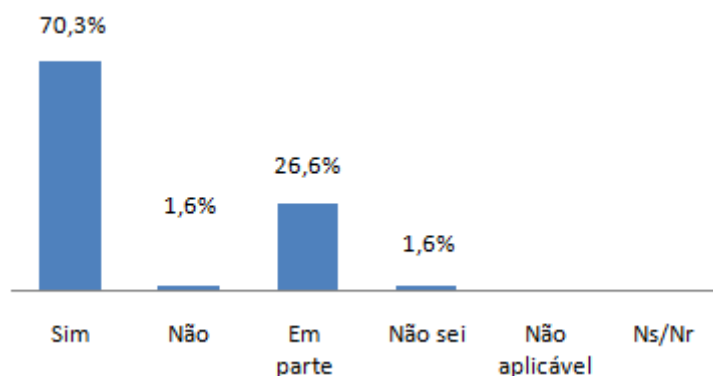
Figura 24 – Conhecimento dos valores e normas de conduta pelos clientes



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A grande maioria das empresas (70,3%) declara que os seus colaboradores conhecem os valores e código de conduta instituídos na empresa (Figura 25).

Figura 25 - Conhecimento dos valores e normas de conduta pelos colaboradores



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Dos inquiridos, 45,3% das empresas diz proporcionar formação aos seus colaboradores sobre a importância dos valores e normas de conduta, enquanto que 15,6% delas declara não o fazer (Quadro 22).

Verifica-se a partir da análise das respostas (Quadro 23) à questão sobre quais são os valores da empresa, aquele que se apresentou, com maior frequência, foi a qualidade (11 empresas), seguido da ética (8), honestidade (8) e respeito (7).

Quadro 23 - Valores citados pelas empresas

Valores	Qualidade	Ética	Honestidade	Respeito	Segurança	Rigor	Integridade	Responsabilidade social	Valorização dos colaboradores	Protecção ambiental	Fiabilidade	Diálogo	Espírito de equipa
Frequency	11	8	8	7	6	5	4	4	4	3	2	1	1

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Das empresas inquiridas, 58% mencionam os seus valores instituídos, enquanto que, as demais, 42% não respondeu à questão.

Quadro 24 - Verificar se os valores e princípios são respeitados pelos fornecedores

	Frequency	Valid Percent
Sim	27	42,2%
Não	9	14,1%
Em parte	7	10,9%
Ns/Nr	21	32,8%
Total	64	100,0

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Cabe as empresas transmitir os valores do seu código de conduta a todos os participantes da sua cadeia de fornecedores.

Das empresas inquiridas, 42,2% diz verificar se os seus valores e princípios são respeitados pelos seus fornecedores, 14,1% dizem não o fazer e 32,8% não respondeu à questão.

4.3.6. Programas de desenvolvimento

Quadro 25 - Quem decide os programas sociais e de desenvolvimento

	Frequency	Valid Percent
Gestão de topo	45	70,3%
Funcionários	0	0,0%
Equipas multifuncional	14	21,9%
Avaliação de necessidades	3	4,7%
Outros	1	1,6%
Ns/Nr	1	1,6%
Total	64	100,0

Das empresas inquiridas, 70,3% (45) diz que é a gestão de topo quem decide os programas sociais e de desenvolvimento implementado (Quadro 25). No entanto, 21,9%, correspondente a 14 empresas dos inquiridos, diz que quem decide tais programas são as equipas multifuncionais.

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Quadro 26 - Gasto (média anual) em programas sociais

Contos CVE	Frequency	Valid Percent
0 a 500	8	12,5%
501 a 1.000	5	7,8%
1001 a 10.000	19	29,7%
> 10.000	3	4,7%
Ns/Nr	29	45,3%
Total Geral	64	100

Analisando a média anual gasta em programas sociais, 19 empresas (29,7%), gastam valores compreendidos entre os 1.000 contos a 10.000 contos, enquanto que 4,7% gastam valores superiores a 10.000 contos. De frisar que 45,3% não respondeu à questão.

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Quadro 27 - Stakeholders identificadas pelas empresas

	Frequency	Valid Percent
Funcionários	21	23,9%
Accionistas	18	20,5%
Clientes	16	18,2%
Comunidades locais	16	18,2%
Fornecedores	12	13,6%
Outros	5	5,7%
Total	88	100,0

Sobre os *stakeholders* das empresas, o que aparece com maior frequência são os funcionários, correspondente a 23,9% das partes interessadas identificadas pelas empresas, seguido dos accionistas (20,5%), clientes (18,2%), comunidades locais (18,2%) e fornecedores (13,6%).

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

No entanto, apenas 16 empresas dizem ter consultado as partes interessadas identificadas para avaliar as prioridades de desenvolvimento e/ou os destinos que a organização defende através de contactos directos e reuniões. Outras 17 empresas declaram que não os consulta. De notar que 31 empresas não responderam à questão.

No que respeita ao alinhamento das actividades com as políticas e normas nacionais e/ou internacionais, 16 empresas declaram que o fazem, 10 delas não o fazem e 38 empresas não responderam à questão.

Das empresas inquiridas, 9 delas mencionam existir critérios específicos para avaliar os resultados obtidos através dos programas de RSO, enquanto que 29 empresas declaram não existir tais critérios.

Quadro 28 - Tipos de acções ou programas de RSO

Acções sociais	Educação	Desporto	Meio ambiente	Apoio as escolas	Organizações sociais	Saúde	Cultura	Donativos/patrocínios	Doações	Sociedade de informação
Frequency	9	7	6	5	5	5	4	3	3	2

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Analisando a frequência de acções sociais desenvolvidas pelas empresas, identificamos aquelas com maior frequência conforme mostrado no quadro 28. A educação aparece em primeiro lugar com 9 frequências das empresas que responderam à questão, o desporto e o meio ambiente em 2º e 3º lugar, respectivamente.

Com o desenvolvimento das acções referidas anteriormente, as empresas inquiridas declaram que as mesmas traduzem em ganhos qualitativos e quantitativos, nomeadamente a melhoria das condições de vida nas comunidades, bom relacionamento com os clientes e colaboradores, reconhecimento da sociedade, notoriedade, valorização da marca, aumento da carteira de clientes e qualidade de vida das pessoas.

4.3.7. Impacto e governação

Para determinar o impacto/sucesso das actividades realizadas, 20,3% das empresas inquiridas declara que realiza avaliações formais. Facto curioso é que 56,3% declaram que não o faz e 23,4% não respondeu à questão (Quadro 29).

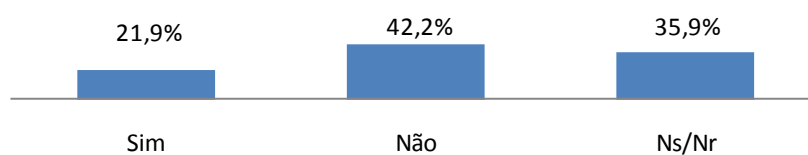
Quadro 29 – Impacto e governação

Questões	Sim	Não	Ns/Nr
Para determinar o impacto/sucesso destas actividades são realizadas avaliações formais?	20,3%	56,3%	23,4%
No seu processo de determinação do impacto dos programas/actividades da sua empresa, foram tomadas em consideração os comentários das partes interessadas identificadas (stakeholders)?	29,7%	34,4%	35,9%
Existem sistemas em vigor para facilitar a participação das partes interessadas no processo de tomada de decisão da empresa?	21,9%	42,2%	35,9%

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Entretanto, ao questionar as empresas inquiridas se no seu processo de determinação do impacto dos programas desenvolvidos, se são levadas em consideração os comentários das partes interessadas identificadas, 29,7% afirmam que sim, 34,4% não levam em consideração tais comentários e 35,9% não respondeu à questão (Quadro 29).

Figura 26 – Participação dos stakeholders nas tomadas de decisões



Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Dos inquiridos, 21,9% afirmam que existem sistemas em vigor na empresa que facilitam a participação dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão, no entanto 42,2% declara não existir e 35,9% não respondeu à questão (Figura 26).

Entretanto ao perguntar às empresas como é reflectido o sucesso das actividades realizadas, dos que responderam a questão (16 empresas) resultou a seguinte enumeração:

- ✓ Através de avaliação;
- ✓ *Feedback* das organizações apoiadas;

- ✓ No grau de satisfação dos clientes;
- ✓ Impacto que têm na sociedade;
- ✓ Divulgação na comunicação social;
- ✓ Motivação e empenho dos colaboradores;
- ✓ Pela produtividade;
- ✓ Aumento da carteira de clientes e volume de negócios;
- ✓ Notoriedade da marca e boa aceitação no mercado;
- ✓ Nos resultados financeiros e sociais;
- ✓ Relatórios e informação dos beneficiários.

Apenas 11 empresas é que responderam à questão sobre os padrões dos seus relatórios, sendo que sete delas declaram que os seus relatórios são baseados em padrões locais (nacional) e outras quatro em padrões internacionais.

No entender das empresas inquiridas, para que uma organização seja considerada responsável, deve preocupar-se com as questões conforme nos mostra o quadro 30:

Quadro 30 – O que a empresa deve fazer para ser socialmente responsável

	Frequency	%
Preocupar com as questões sociais e ambientais	7	19,4%
Apoiar as instituições sociais	5	13,9%
Maior envolvimento dos parceiros sociais nos programas, planos e projectos de desenvolvimento	3	8,3%
Divulgar as acções sociais que pratica	1	2,8%
Basta cumprir as Leis e complementar programas próprios	3	8,3%
Política de Responsabilidade social	6	16,7%
Desenvolvimento pessoal dos colaboradores	4	11,1%
Qualidade de vida das comunidades	5	13,9%
Aumentar postos de trabalho	2	5,6%
Total	36	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

A preocupação com questões sociais e ambientais aparece com maior frequência das empresas inquiridas (11). A definição de uma política da RSO aparece com seis frequências, seguida da qualidade de vida das comunidades.

Quadro 31 - Empresas socialmente responsáveis são melhores vistas pela sociedade

	Frequency	%
Sim	51	79,7
Não	2	3,1
Em parte	3	4,7
Ns/Nr	8	12,5
Total	64	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Dos inquiridos, 79,7% dizem que uma organização socialmente responsável é sempre melhor vista pela sociedade. Apenas 3,1% declara que não, e 12,5% não respondeu à questão.

Quadro 32 - Empresas socialmente responsáveis agrega valor a sua marca

	Frequency	%
Sim	52	81,3
Não	1	1,6
Depende	2	3,1
Ns/Nr	9	14,1
Total	64	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

Das que responderam que uma empresa socialmente responsável agrega valor à marca, correspondem às respostas afirmativas 81,3% e 1,6% diz não agregar valor à marca por ser considerada socialmente responsável e 14,1% não responderam à questão.

Ao perguntar às empresas o que as motiva a incorporar o conceito de responsabilidade social, apenas 27 responderam à questão, tendo apresentado os motivos com maior frequência, conforme o quadro 33. A contribuição para uma sociedade mais justa e um ambiente cada vez mais saudável aparece com maior frequência no seio dos inquiridos.

Quadro 33 – Motivos que levam as empresas a incorporar o conceito de RSO

	Frequency	%
Globalização e mudanças climáticas	1	4,5
Ser socialmente mais justo e ter um ambiente mais saudável	5	22,7
Apostar num País melhor	4	18,2
Melhorar a qualidade de vida dos que mais necessitam	2	9,1
Não degradação do ambiente	1	4,5
Desenvolvimento sustentável	1	4,5
Aproximação com a comunidade	3	13,6
Ter lucro e boa imagem	3	13,6
Valorização dos colaboradores	2	9,1
Total	22	100

Fonte: Inquérito projecto “RSO em CV”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentamos os principais resultados, relativos aos objectivos deste trabalho, as limitações e as sugestões/recomendações para futuras pesquisas.

É notório nos dias de hoje a grande discussão em torno da RSO, tanto nos meios académicos como também no seio das organizações e nas ONG. Contudo, pelos resultados do trabalho, nota-se algum défice na divulgação das práticas de RSO por parte das organizações.

Das empresas inquiridas constata-se uma certa confusão e insegurança na abordagem do que é realmente a responsabilidade social. Para muitas empresas, acções de ajudas pontuais confundem-se com acções de RSO.

No que tange às práticas de RSO, a grande maioria das empresas inquiridas tem-se preocupado em adoptar algumas medidas relativas a questões ambientais, como por exemplo a redução do impacto ambiental, relacionadas com a minimização de custos, redução de energia, reciclagem de resíduos e prevenção da poluição.

Facto curioso é que a maioria das empresas declara reduzir o impacto ambiental através da reciclagem, mas na prática acontece ao contrário, uma vez que ainda não existe uma cultura de reciclagem em Cabo Verde, justificado em parte por não existirem grandes empresas no ramo da reciclagem.

A maior parte das empresas já tem incorporadas práticas ambientais responsáveis, resultante das imposições legais inerentes à sua própria actividade. A maioria das empresas não reconhece as preocupações ambientais como prioritárias.

Grande parte das empresas inquiridas diz proporcionar formação profissional aos seus colaboradores, contudo a maioria delas não tem um plano, ou uma estratégia previamente definida. Apesar da quase totalidade das empresas ter implementado medidas de segurança, saúde e bem-estar para os colaboradores, não existe, para a maioria das empresas inquiridas, um plano estruturado e funcional.

Há uma fraca sensibilização e défice de informação aos funcionários sobre questões relacionadas com a saúde e segurança, o que leva a alguma resistência por parte dos colaboradores em utilizar equipamentos de protecção individual.

No que toca a equidade do género, constata-se uma grande discrepância, pois a maioria das empresas declara não haver discriminação entre homens e mulheres. Entretanto, o que mais se

predomina é a existência de mais homens em determinados ramos de actividades do que mulheres, e noutras situações mais mulheres do que homens, e o que mais se evidencia é a existência de mais homens ocupando posições de destaque nas empresas do que mulheres.

Este facto constitui uma ameaça, pois a desigualdade e a discriminação de género estão alicerçadas como práticas correntes, e no caso específico de Cabo Verde este assunto já está identificado como um problema, sendo que o Governo tem feito uma grande campanha de sensibilização no sentido de contornar a situação. Com efeito, foi criado o Instituto Cabo-verdiano para a Igualdade e Equidade do Género (ICIEG), com a finalidade de promover políticas para a igualdade de direitos entre homem e mulher, e a efectiva e visível participação da mulher em todas as esferas de actividades do país.

As pessoas portadoras de deficiência, são também pouco requisitadas pelas empresas.

No que toca ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, principalmente em relação ao horário flexível, constata-se uma fraca adesão das empresas, relacionada em parte com a própria atitude dos colaboradores.

Um aspecto considerado negativo está relacionado com a não existência de algum programa nas empresas para ajudar os colaboradores a compreender e lidar com doenças graves, o que leva a concluir a existência de uma fraca sensibilidade por parte das empresas em relação a essa matéria.

Em relação ao mercado, são privilegiadas as relações com os clientes, como por exemplo a honestidade e qualidade, registo e tratamento das reclamações, diálogo e informações claras sobre os produtos e serviços. Sobre este último, a maioria das empresas declara facultar informações claras e precisas, através das páginas de internet e folhetos colocados normalmente nas lojas e ou distribuídos de uma forma pouco direccionada.

No que toca ao tratamento das reclamações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios, a maioria dos inquiridos diz que pratica. Concluimos que efectivamente existem nas empresas meios para o registo das reclamações, inclusive é obrigatória a existência dos livros de reclamações nos estabelecimentos públicos, mas há muita morosidade no tratamento das mesmas.

Em relação aos fornecedores há uma preocupação em honrar os compromissos assumidos, sendo que a maioria das empresas afirma que o seu negócio garante atempadamente o pagamento das facturas.

Relativamente ao empreendedorismo responsável, não há um trabalho conjunto com outras empresas, ou mesmo com os fornecedores, para abordar questões suscitadas pelo

empreendedorismo responsável, cada um faz por si sem se preocupar se o parceiro é ou não socialmente responsável.

A maioria das empresas considera ter um bom relacionamento com a comunidade onde está inserida, pois este relacionamento está associado à reputação e notoriedade da marca.

As empresas dizem incentivar os seus colaboradores a participarem em actividades da comunidade, entretanto concluímos que ainda não existe nas mesmas uma política clara definida neste sentido.

As empresas têm dado algum apoio financeiro regular (doações e patrocínios) para projectos nas comunidades, mas raramente têm uma participação efectiva nos projectos dessas comunidades, o que nos leva a concluir que as empresas apoiam muito mais do que participam.

A grande maioria das empresas declara ter definido claramente os valores e normas de condutas, mas na prática concluímos que são poucas as empresas que têm declarado os valores e com código de ética instituído. As empresas não têm a cultura de divulgar os seus valores e código de ética para os parceiros de negócios e estes por sua vez não se preocupam em conhece-los.

A decisão dos programas sociais implementados, na maior parte das vezes, cabe à gestão de topo, não leva em consideração a opinião dos colaboradores nessa decisão. Por vezes é feita a avaliação de necessidades e noutras são constituídas equipas multifuncionais. Logo concluímos que não existe uma cultura de auscultar as opiniões dos *stakeholders* internos necessários para a uma boa prática da RSO.

São poucas as empresas que fazem avaliação formal do impacto/sucesso das acções realizadas, logo concluímos que as empresas não fazem uso das práticas de RSO e muitas delas apoiam no sentido de melhorar a sociedade onde estão inseridas.

Não existe um formato padrão dos relatórios das acções sociais, e não há uma obrigatoriedade de publicar os relatórios.

É de realçar que a maioria das empresas reconhece que as organizações socialmente responsáveis são melhor vistas pela sociedade e agregam valor à marca. Esta constatação contribuirá para consciencializar as empresas sobre a importância das práticas e que sem uma cultura de gestão de RSO as empresas não triunfarão no mercado.

Das empresas inquiridas, 7 (sete) têm certificação da qualidade e 1 (um) com certificação da RSO (SA 8000).

Há uma fraca integração das empresas em redes de parceria social, sendo que apenas 8 das empresas inquiridas pertencem a alguma rede de RSO. O Governo criou a ADS – Aliança para o Desenvolvimento Social, contudo não é suficientemente conhecida para fomentar a adesão das empresas a esta iniciativa. As referidas redes constituem uma importante via para a promoção da RSO e traduzem em soluções benéficas tanto para as organizações como também para a comunidade em geral.

Segundo os inquiridos, para que uma organização seja considerada socialmente responsável, ela deve preocupar-se com questões sociais e ambientais, ter uma política de responsabilidade social e proporcionar qualidade de vida nas comunidades.

De uma forma geral, já existem algumas práticas de RSO implementadas no seio das empresas, mas ainda não são reconhecidas e nem formalizadas.

Percebe-se que a RSO vem se desenvolvendo ao longo do tempo, como um instrumento de regulação social, tendo em vista a expansão das grandes organizações nos mais diversos países e, em função da ética global, legitimar a intervenção das empresas no âmbito social, a fim de promover a melhoria do cenário actual.

Considerando o exposto, as organizações devem assumir uma nova postura de gestão, com mais profissionalismo, responsabilidade social, económica e ambiental. A falta de um planeamento pautado nas premissas da responsabilidade social poderá acarretar, a curto e médio prazo, um prejuízo às organizações, como por exemplo a falta de integração com a comunidade, mão-de-obra desqualificada, colaboradores sem motivação e uma fraca rentabilidade aos seus accionistas, entre outros factores que diante da concorrência cada vez mais “agressiva” tendem a levar as empresas à falência.

Neste sentido, constata-se que a cultura da RSO nas organizações, ainda se apresenta de forma incipiente. Para a maioria das empresas não existe um planeamento estratégico das suas acções sociais, com controlo e envolvimento concreto e não há uma cultura de auscultar os interesses dos diferentes *stakeholders* necessários para a boa prática da RSO.

A RSO é um assunto bastante amplo e complexo, e portanto difícil de ser conclusivo.

O objectivo principal deste trabalho é o de contribuir para a melhoria do conhecimento desta matéria e colaborar com subsídios para discussão da RSO. Não obstante, a nossa intenção não é de esgotar a temática, sabendo que há um longo caminho a percorrer no campo da actuação da RSO e que novas pesquisas qualitativas e quantitativas nas organizações poderá enriquecer o debate da matéria.

O presente trabalho apresenta algumas limitações:

- i. Dificil acesso à pessoa certa para prestar informações/esclarecimentos sobre questões relacionados com o tema do trabalho;
- ii. Utilização de uma amostra não aleatória, cujos resultados não podem ser generalizados para todas as empresas;
- iii. O receio de alguns gestores em responder determinadas questões, consideradas importantes no trabalho em causa;
- iv. Dificuldade em obter dados nas empresas;
- v. A Lei do “segredo estatística”, que impede de obter determinadas informações/dados sobre as empresas junto da entidade nacional de estatística (INE – Instituto Nacional de Estatística);
- vi. Inexistência de padrões exactos que permitem classificar as empresas consoante o seu porte;
- vii. As empresas que não responderam ao questionário (num total de 39%), poderiam modificar os resultados obtidos;

O reconhecimento da importância das práticas de RSO é bastante elevado e não pode deixar de ser potenciado no seio das organizações, principalmente devido à sua forte proximidade com a comunidade envolvente, e por todos os actores da sociedade civil.

Neste sentido, são relacionadas a seguir algumas sugestões, com ideias que surgiram ao longo do trabalho desenvolvido, como forma de promover e impulsionar futuros estudos sobre a RSO.

- i. Para uma maior dinamização das práticas de RSO tem que existir uma forte sensibilização, envolvimento, informação e educação sobre a responsabilidade social a todos os actores da sociedade. O ensino e a formação da responsabilidade social em

todas as suas vertentes devem ser introduzidos nos currículos escolares de forma a consciencializar os alunos sobre as problemáticas da responsabilidade económica, social e ambiental.

- ii. Recomenda-se também, acções de incentivo à reutilização/reciclagem de materiais ou produtos, aumentando a sua durabilidade, minimizando assim, os custos de embalagem e transporte, segundo o lema “reduzir, reutilizar e reciclar” e introduzindo o conceito da “pegada ecológica”,¹¹ na avaliação dos impactes.
- iii. Sugere-se a criação de uma Rede Nacional de Responsabilidade Social (RNRS ou Rede RSO CV), com vista à promoção da responsabilidade social.
- iv. Sendo a RSO um instrumento indispensável para o desenvolvimento sustentável, cabe ao Governo o papel também de promover a responsabilidade social através da promulgação de Leis visando:
 - ✓ Introduzir as questões relacionadas com a RSO na Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável, como por exemplo no Emprego e Formação Profissional;
 - ✓ Fomentar os princípios de respeito e honestidade, nas relações entre as organizações e os *stakeholders*;
 - ✓ Criar formas de concessão de apoios e incentivo ao voluntariado;
 - ✓ Programar a obrigatoriedade de publicação do Balanço social, principalmente a nível das grandes empresas;
 - ✓ Criar mais apoios e incentivos às empresas (para além dos já consagrados na Lei do Mecenato) para investirem cada vez mais em acções de carácter social, principalmente no que toca a redução da carga fiscal;
- v. Com base nas reflexões apresentadas a partir dos dados obtidos, no intuito de contribuir para futuros trabalhos que abordam o tema sobre RSO, sugerem-se novas pesquisas de carácter qualitativo e quantitativo nas organizações. Nesses trabalhos, recomenda-se a utilização de uma amostra mais ampla, abrangendo mais sectores de

¹¹ Consiste numa “estimativa da quantidade de recursos necessários para produzir os bens e serviços que consome e absorver os resíduos que produz” (www.earthday.net)

actividades, para se poder verificar como estas empresas desenvolvem as suas acções de RSO.

- vi. Uma sugestão seria o desenvolvimento de um estudo com utilização de hipóteses causais para verificar a existência ou não da correlação entre o investimento realizado pelas organizações em actividades de carácter social face aos lucros obtidos ou a obtenção de maior quota de mercado.
- vii. Também outra possibilidade seria a realização de estudos de casos para avaliar o impacto que as acções sociais praticadas pelas empresas têm sobre a motivação e desempenho dos seus colaboradores.
- viii. Recomendam-se também trabalhos a respeito da percepção que os clientes e fornecedores têm das organizações sobre as práticas de acções sociais desenvolvidas.
- ix. Sugerem-se pesquisas comparadas de diferentes empresas em relação as práticas de RSO.
- x. Outro aspecto a ser estudado seria identificar as dificuldades que as organizações enfrentam para o investimento em acções de responsabilidade social.
- xi. Também seria interessante pesquisar a motivação dos funcionários voluntários de projectos sociais nas suas próprias empresas.
- xii. Desenvolver pesquisas abordando os factores que dificultam a implementação de indicadores de responsabilidade social nas organizações.
- xiii. Adicionalmente, futuras pesquisas poderão investigar o papel do Governo na promoção e incentivo às práticas de RSO.

O objectivo das sugestões/recomendações apresentadas é contribuir para o fortalecimento de conhecimentos relacionados com este assunto que ainda está em desenvolvimento e permitir que mais empresas, de diferentes portes, tenham acesso à informação de qualidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. e S. Filipe (2007). A influência dos valores culturais na responsabilidade social das empresas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6 (3) 51-61. Disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642007000300006&lng=pt&nrm=iso. ISSN 1645-4464.
- Andrade, A. e J.P. Rossetti, (2004), *Governanta corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo, Atlas.
- António, N.S. (2003), *Estratégia Organizacional. Do posicionamento ao movimento*. Lisboa, Sílabo.
- António, N.S. (2007), Stakeholders Theory and Corporate Social Responsibility in China, *Euro Asia Journal of Management*, 34 (2), 109-121
- Ashley, P. (org.) (2002), *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Bakker, F.G.A., P. Groenewegen e F.D. Hond, (2005), A Bibliometric analysis of 30 Years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance, *Business & Society*, 44 (3), 283-317.
- Bancaleiro, J. (2010), O bem, o mal e a responsabilidade social, *Jornal SOL*, 179, 12 de Fevereiro.
- Bhanu, M.K.V. (2007), Business ethics and corporate responsibility: a new perspective, *Journal of Business Ethics*, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2634/>
- Burton, B.K. e M. Goldsby, (2009), Corporate Social Responsibility Orientation, Goals, and Behavior: A Study of Small Business Owners, *Business Society* 48 (1), 88-104.
- Carroll, A. B. A. (1979), A Three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4 (4) 497-505.
- Carroll, A. (1999), Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business & Society* 38 (3), 268-295.
- Chaudhry, K. e V.R. Krishnan, (2007), Impact of corporate social responsibility and transformational leadership on brand community, *Global Business Review*, 8 (2) 205 – 220.
- Comissão das Comunidades Europeias (2002), Cimeira mundial sobre desenvolvimento sustentável, Joanesburgo.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, COM, Bruxelas, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf
- Comissão das Comunidades Europeias (2001), Desenvolvimento sustentável na Europa para um mundo melhor: Estratégia da união europeia em favor do desenvolvimento sustentável, Gotemburgo.

Comissão das Comunidades Europeias (2002), Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para um desenvolvimento sustentável,

http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=154&m=PDF

Comissão Europeia – Direcção Geral Empresa (2004), Espírito empresarial responsável: um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa, Bruxelas,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_pt.pdf

Decreto Regulamentar nº 8/2004 – BO nº32, I Série de 25.10.2004 – *Regulamentação do mecenato cultural* previsto na Lei 45/VI/2004 de 12.07.2004, que estabelece o regime jurídico do Mecenato.

Decreto Regulamentar nº 9/2004 – BO nº32, I Série de 25.10.2004 - *Regulamentação do mecenato* previsto na Lei 45/VI/2004 de 12.07.2004, que estabelece o regime jurídico do Mecenato.

Educadores por la Sostenibilidad, jornal, <http://www.oei.es/decada/boletin025.htm>

Dimas, C. (coord.) e G.R. Pinto (2004), *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal – 2004*. Lisboa: Centro de formação profissional para o comércio e afins (CECOA).

Donaldson, T.; L. E. Preston (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Entrevista do Presidente da Business Social Responsibility (BSR), www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=855

Ferreira, R. (2004), Responsabilidade social, governação corporativa e valor das empresas, *revista de administração da UFL*, 6 (1).

Global Reporting Initiative, Directrizes para relatório de sustentabilidade (2006), www.globalreporting.org

Gouveia, V., (2009), A dimensão social da responsabilidade social, <http://www.scielo.br/pdf/pe/v8n2/v8n2a12.pdf>

Griesse, M. (2003), Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à Luz da Teoria e Julgamento Moral, de Lawrence Kohlberg, *Impulso Piracicaba*, 14 (35), 33-48.

Jones, M.T. (1996), Social responsibility and the "green" business firm, *Organization Environment*. 9, 327, <http://oae.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/3/327>

Lei nº 108/V/99 – BO nº 27, I Série de 02.08.1999 – *Regime de incentivos fiscais e apoios do Estado no âmbito do mecenato cultural, social, desportivo, juvenil, científico ou tecnológico*.

Lei nº 45/VI/2004 – BO nº 20, I Série de 12.07.2004 – *Regime jurídico do mecenato, visando o fomento, a protecção, o conhecimento e o desenvolvimento dos sectores social, cultural,*

desportivo, educacional, ambiental, juvenil, científico, tecnológico, bem como da saúde e da sociedade de informação.

Lourenço, A.G. e S. D. Schroder, Vale investir em responsabilidade social empresarial? *Stakeholders*, ganhos e perdas, www.ethos.org.br

Mitchell, A. e Wood (2008). Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, 83, 177–192.

Marcon, R., R. Mello e A. Alberton, (2008), Teoria Instrumental dos *Stakeholders* em Ambientes Turbulentos: Uma Verificação Empírica Utilizando Doações Políticas e Sociais, *Brazilian Business Review*, 5(3), 289 – 308.

KPMG, *International Survey of Corporate responsibility reporting 2008*, www.kpmg.com/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/Sustainability-corporate-responsibility-reporting-2008.aspx

Nicolau, I. e S. Ana (2008), O impacto da responsabilidade social das empresas na economia social. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (1), 68-76, http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000100008&lng=pt&nrm=iso . ISSN 1645-4464.

Pascoal, M. (2007), O Pedagogo na empresa e a responsabilidade social empresarial. *Educação: Teoria e Prática*, 17 (29), 87-102.

Pessoa, R., L. Nascimento, e G. Filho, (2009), Estratégia e vantagem competitiva da responsabilidade social empresarial, *Gestão & Regionalidade*, Ceará, 25 (74), 79-93.

Plataforma das ONG - Guia das ONG de Cabo Verde 2007, <http://www.platongs.org.cv/>

Portaria nº 39/2005 – BO nº 27, I Série de 04.06.2005 – Criar o Serviço de Registo dos Mecenias e dos Beneficiários, designado por SRMB.

Proença, F. e S. Tânia, *Guia sobre responsabilidade social das empresas portuguesas em Países em Desenvolvimento*, Lisboa: SER Portugal.

Quivy, R., e L.V. Campenhoudt, (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, (4ª edição) . Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.

Rede portuguesa de Responsabilidade Social, www.rsopt.com/portal

Rego, A., [et al.] (2006), *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*, (1ª edição.) Lisboa: Editora RH.

Reis, D., J. Betton, e L. Peña (2004), Corporate social responsibility: Is It High Noon for a New Paradigm? *Journal of Human Values*, 10 (1).

Relatório de sustentabilidade. (2008), http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/2578/servicos_do_portal/noticias/itens/ethos_e_uniethos_lancam_relatorio_de_sustentabilidade_de_acordo_com_diretrizes_gri.aspx

- Responsabilidade social nas empresas (2008), Revista *INGENIUM*, 108, II Série, 20-33.
- Reto, L. e N. Francisco, (1999), Métodos como estratégia de pesquisa: problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão* 1, 21-32.
- Robins, S.P. e C. Mary (2007), *Management*, Pearson International Edition, ninth edition.
- Robins, S.P. (2005), *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 11^a edição.
- Santana, N.B., A.E. Périco e D.A. Rebelato (2006), Investimento em responsabilidade sócio-ambiental de empresas distribuidoras de energia eléctrica: uma análise por envoltória de dados, *Revista Gestão Industrial* 2(4), 124-139.
- Santos, M. J. N. (Coord.), [et al.], (2006), *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Shaffer, B.D. (1977), The Social responsibility of business: A Dissent, *Business Society* 17 (11).
- Seabra, M. e R. Jorge (2008), *Responsabilidade social das organizações perspectivas de investigação*. Lisboa: Edições Pedagogo.
- Stone, B.A. (2001), Corporate social responsibility and institutional investment, *Business & Society*, 40 (112).
- Teodósio, A.S. (2005), Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact, *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 5 (9), 139-162.
- Tenório, F.G., e colaboradores (2006), *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*, 2^a Ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Torres, C. (2008), *Balanço social, dez anos : o desafio da transparência*. Rio de Janeiro, IBASE.
- (Vários autores) (2002), Instituto Ethos (2002). *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. Vol.1 a Vol. 5. São Paulo, Editora Peirópolis: Instituto Ethos.
- (Vários autores) (2005), *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, v. IV, São Paulo, Editora Peirópolis: Instituto Ethos.
- Weber, K. e Savitz, A. (2007), *A Empresa sustentável - O Verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental*. Elsevier editora.
- WILCOX, T. (2006), Human resource development as an element of corporate social responsibility, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44, 184, <http://apj.sagepub.com/cgi/content/abstract/44/2/184>
- Zarpelon, M.I. (2006), *Gestão e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

7. ANEXO

7.1. Questionário



Mestrado em Gestão de Empresas
Inquérito sobre a Responsabilidade Social nas Organizações
António Avelino Ramos Oliveira
2010

Prezado(a) Sr(a):

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do ISCTE, estarei realizando um trabalho sobre “*As práticas de Responsabilidade Social organizacional: uma análise nas empresas Cabo-verdianas*”.

Solicitamos a participação de vossa empresa, de modo a contribuir para o entendimento e conhecimento deste novo tema, respondendo a um questionário sobre o assunto.

A identificação da sua empresa não é obrigatório, mas é fundamental a indicação do ramo de actividade, de modo a possibilitar uma melhor compreensão, enquadramento e tratamento das respostas. **Os dados obtidos não serão divulgados individualmente, sendo objecto de análise conjunta com todas as empresas. Portanto, garante-se total anonimato e sigilo no tratamento das informações.**

Os resultados deste projecto, além de constituírem uma dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, auxiliarão a entender e melhorar a questão da Responsabilidade Social como uma vantagem competitiva para cada empresa.

Assinale as respostas que melhor se adequam a si e à sua empresa. **Não há respostas certas ou erradas.** Em caso de dúvida, contacte o mestrando pelo e-mail antonio.oliveira@cvt.cv ou pelos seguintes telefones: **991 9565** ou **261 1227**.

Certo de sua compreensão, desde já agradecemos a sua resposta!

(Continua)

(Continuação)

Secção 1: Informação Base

Nome da Organização:					
Escala da organização: Aproximadamente quantos empregados tem a sua Organização					
1--50	51--100	101--500	501--1500	1501--2500	>2500
Sector de actividade:					
Volume de negócios anual (em contos)					

1. Como surgiu o tema Responsabilidade Social na sua empresa?

Secção 2: Nos últimos cinco anos (2005/2009) esteve a sua Organização envolvida nalgum projecto de carácter social? Sim_____. Não_____.

a. Política Ambiental

2. A sua Organização tem feito alguma acção no intuito de reduzir o impacto ambiental, em termos de:				
● Redução de Energia?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
● Minimização e reciclagem de resíduos?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
● Prevenção da poluição (por exemplo, emissões para o ar e água, descargas de efluentes, ruído)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
● Protecção do ambiente natural?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
● Opções de transporte sustentável?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
3. Pode a sua empresa reduzir custos, reduzindo o impacto ambiental (por exemplo, por reciclagem, redução de energia consumida, prevenção da poluição)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
4. Considera o potencial impacto ambiental ao desenvolver novos produtos e serviços (por exemplo, avaliar a emissão de poluição, reciclagem ou uso de energia)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
5. A sua empresa faculta informações ambientais claras e precisas, sobre seus produtos, serviços e actividades, para os clientes, fornecedores, comunidade local, etc.?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
6. Pode pensar em formas em que a sua empresa poderia usar a sustentabilidade dos seus produtos e serviços para ganhar vantagens sobre os concorrentes (por exemplo, reciclagem de produtos, eficiência de energia, etc.)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável

(Continua)

(Continuação)

7. Que políticas a sua empresa tem desenvolvido para garantir a sustentabilidade ambiental?

b. Políticas no local de trabalho

8. Incentiva os seus funcionários a desenvolverem competências e carreiras de longo prazo (por exemplo, por meio de um processo de avaliação de desempenho, um plano de formação)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
9. Existem processos para garantir medidas adequadas contra todas as formas de discriminação, tanto no local de trabalho e no momento da contratação (por exemplo, contra as mulheres, grupos étnicos, pessoas desabilitadas, etc.)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
10. Costuma consultar os seus funcionários sobre questões importantes?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
11. A sua empresa tem um adequado regime de segurança, saúde e bem-estar que proporcione protecção suficiente para os seus funcionários?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
12. A sua empresa oferece activamente um bom equilíbrio de trabalho e vida pessoal, para os seus funcionários, por exemplo, ao considerar horário flexível de trabalho ou permitir aos funcionários trabalharem de casa?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
13. No seu planeamento existe uma análise adequada do impacto de diferenças entre mulheres e homens?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
14. Costuma monitorar a conformidade com base na lei laboral?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
15. Os seus empregados são sindicalizados?				
Sim		Não		
16. Existe algum programa em vigor para ajudar os funcionários a compreenderem e lidar com doenças graves?				
Sim		Não		
17. Ocasionalmente, há necessidades do pessoal fazer horas extras?				
Sim (Obrigatorio, remunerado)		Não		

18. Quais os benefícios oferecidos pela sua empresa que considera importantes?

19. Quais os benefícios que julga serem importantes e podem ser oferecidos pela sua empresa?

(Continua)

(Continuação)

c. Políticas do Mercado

20. A sua empresa tem uma política que garante a honestidade e qualidade em todos os seus contratos, relações e publicidade (por exemplo, uma justa política de compra, disposições para protecção dos consumidores, etc.)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
21. A sua empresa faculta informações claras e precisas, e de rotulagem sobre produtos e serviços, incluindo as suas obrigações de pós-venda?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
22. O seu negócio garante atempadamente o pagamento de facturas a fornecedores?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
23. Existe na sua empresa um processo para garantir o feedback eficaz, consulta e/ou diálogo com os clientes, fornecedores e as outras pessoas com quem se faz negócios?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
24. A sua empresa efectua o registo e tratamento de reclamações de clientes, fornecedores e parceiros de negócios?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
25. A sua empresa trabalha em conjunto com outras empresas ou organizações para abordar questões suscitadas pelo empreendedorismo responsável?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável

26. Que matérias a sua empresa privilegia dentro da sua política de mercado?

d. Políticas de Comunidade

27. A sua empresa oferece oportunidades de formação para pessoas da Comunidade local (por exemplo, aprendizagem ou experiência de trabalho para jovens ou grupos desfavorecidos?)				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
28. Tem um diálogo aberto com a Comunidade local sobre questões sensíveis, controversas ou adversas que envolvem a sua empresa (por exemplo, acumulação de resíduos fora das suas instalações, veículos obstruindo estradas ou veredas)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
29. A sua empresa tenta adquirir bens localmente?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
30. Incentiva os seus funcionários a participarem em actividades da comunidade local (por exemplo, proporcionando tempo aos mesmos e experiência, ou outro tipo de ajuda)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
31. A sua empresa dá apoio financeiro regular às actividades e projectos da comunidade local (por exemplo doações e patrocínios)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
32. Quais foram as áreas geográficas e suas respectivas actividades abrangidas nos últimos 5 anos?				
Barlavento			Sotavento	
33. A sua empresa irá prosseguir, no futuro, com as mesmas actividades/áreas				

geográficas? Se não, quais serão as grandes alterações?
●

34. Que sugestões têm a sua empresa, para reduzir os níveis de pobreza em Cabo Verde?

35. Em sua opinião como poderá ser medido e demonstrado o resultado das acções sociais?

e. Valores da Organização

36. A sua empresa têm definido claramente os valores e normas de conduta?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
37. A sua empresa comunica os valores para os seus clientes, parceiros de negócios, fornecedores e outras partes interessadas (por exemplo, em apresentação de vendas, material publicitário e comunicação informal)?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
38. Os clientes conhecem os valores e normas de conduta da empresa?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
39. Os colaboradores conhecem os valores e normas de conduta da empresa?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável
40. A sua empresa dá formação aos seus colaboradores relativamente a importância dos valores e normas de conduta?				
Sim	Não	Em parte	Não sei	Não aplicável

41. Quais são os valores da empresa? Como poderá a sua empresa reforçar seus valores com as acções sociais?

42. A empresa verifica se seus valores e princípios são respeitados pelos seus fornecedores no campo de actuação dos mesmos?

Secção 3: Programas de Desenvolvimento

43. Quem decide os programas sociais e de desenvolvimento que a sua empresa implementa?				
Gestão de topo	Funcionários	Equipas multifuncional	Por meio de uma avaliação de	Outros, : _____

			necessidades	
44. Quanto é que gastou nesses programas nos últimos 5 anos? (Média anual)				
●				
45. Tem delegações regionais e equipas técnicas a participaram no processo de planeamento?				
Sim		Não		
46. Já identificou as suas partes interessadas (stakeholders)?				
Funcionários	Accionistas	Fornecedores	Clientes	Comunidades locais
47. As partes interessadas identificadas são consultadas para avaliar as prioridades de desenvolvimento e/ou destinos que a sua organização defende (teste de alinhamento)?				
Sim, Como?		Não		
48. Essas actividades estão alinhadas com as políticas e normas nacionais e/ou internacionais?				
Sim, Qual?		Não		

49. Existem critérios específicos para avaliar os resultados obtidos através dos programas de Responsabilidade Social? Como são estruturados? Como foram desenvolvidos?

50. Quais os tipos de acções ou programas de responsabilidade social desenvolvidos pela Empresa?

51. Quais os resultados obtidos a partir do desenvolvimento das acções/programas sociais?

Secção 4: Impacto & Governação

52. Para determinar o impacto/sucesso destas actividades são realizadas avaliações formais?	
Sim, (Externo, Interno)?	Não
53. Como é que esse sucesso é reflectido?	
●	
54. No seu processo de determinação do impacto dos programas/actividades da sua empresa, foram tomadas em consideração os comentários das partes interessadas identificadas (stakeholders) ?	
Sim	Não
55. Os seus relatórios são baseados em padrões estabelecidos?	
Localmente, qual?	A nível internacional, qual?
56. Existem sistemas em vigor para facilitar a participação das partes interessadas (stakeholders) no processo de tomada de decisão da empresa?	
● Painéis conselho consultivos, Painéis escritas da comunidade, Negociação colectiva e de representação dos trabalhadores	

Sim	Não
-----	-----

57. No seu entender, o que a sua empresa deve fazer para ser considerada socialmente responsável?

58. Acredita que as empresas “socialmente responsáveis” são “melhores vistas” pela sociedade?

59. Acredita que o fato da sua empresa ser “socialmente responsável” agrega valor a sua marca?

60. O que motiva a sua empresa a incorporar o conceito de responsabilidade social?

61. A sua empresa tem alguma certificação no âmbito da qualidade? Se sim qual ou quais?

62. A sua empresa tem alguma certificação no âmbito da responsabilidade social? Se sim qual ou quais?

63. A sua empresa pertence alguma rede de responsabilidade social? Se sim qual ou quais?

7.2. Leis e Decretos do Estatuto do Mecenato em Cabo Verde

O estatuto do Mecenato das organizações em Cabo Verde é regido pelas seguintes Leis e Decretos:

Lei n° 108/V/99 de 2 de Agosto (BO n° 27, I Série), que estabelece o regime de incentivos fiscais e apoios do Estado no âmbito do mecenato cultural, social, desportivo, juvenil, científico ou tecnológico.

Lei n° 45/VI/2004 de 12 de Julho (BO n° 20, I Série), que tem por objecto o estabelecimento do regime jurídico do mecenato, visando o fomento, a protecção o conhecimento e o desenvolvimento dos sectores social, cultural, desportivo, educacional, ambiental, juvenil, científico, tecnológico, bem como da saúde e da sociedade de informação.

Decreto Regulamentar n° 8/2004 de 25 de Outubro de 2004 (BO n°32, I Série) - A Lei 45/VI/2004, de 12 de Julho, estabelece o regime jurídico do Mecenato, remete para o Decreto Regulamentar o seu desenvolvimento, tendo em vista a sua aplicação aos diversos domínios de actuação do Mecenato. O diploma tem por objecto a regulamentação do mecenato cultural cujo objectivo é o incentivo à formação artística e cultural para a valorização dos recursos humanos.

Decreto Regulamentar n° 9/2004 de 25 de Outubro (BO n°32, I Série) - A Lei 45/VI/2004, de 12 de Junho, que estabelece o regime jurídico do Mecenato, remete para o Decreto Regulamentar o seu desenvolvimento, tendo em vista a sua aplicação aos diversos domínios de actuação do Mecenato. O diploma tem por objecto a regulamentação do Mecenato previsto na Lei 45/VI/2004 de 12 de Julho, que estabelece o regime jurídico do Mecenato.

Portaria n° 39/2005 de 4 de Junho (BO n° 27, I Série), que cria o Serviço de Registo dos Mecenias e dos Beneficiários, adiante designada SRMB, o qual, para todos os efeitos, fica integrado na Direcção da Tributação e Cobrança da Direcção Geral das Contribuições e Impostos, previstas no Decreto-Lei n° 55/2004, de 27 de Dezembro.

Decreto Regulamentar n° 1/2010 de 26 de Abril (BO n° 16, I Série) - A Lei 45/VI/2004, de 12 de Junho, que estabelece o regime jurídico do Mecenato, remete para o Decreto

Regulamentar o seu desenvolvimento, tendo em vista a sua aplicação aos diversos domínios de actuação do Mecenato. O diploma tem por objecto a regulamentação do Mecenato social previsto na Lei 45/VI/2004 de 12 de Julho, que estabelece o regime jurídico do Mecenato.

